



Hochschule für öffentliche  
Verwaltung und Finanzen  
Ludwigsburg  
University of Applied Sciences

**Employer Branding –  
wie bildet sich eine Unternehmensmarke?  
Vergleich zwischen der AOK BW und der DRV BW**

## **Bachelorarbeit**

zur Erlangung des Grades eines  
Bachelor of Arts (B.A.)  
im Studiengang Public Management – Rentenversicherung

vorgelegt von

**Arthur Schneider**

Studienjahr 2013/2014

Erstgutachter: Prof. Dr. rer. soc. Hopp  
Zweitgutachter: Prof. Pfeifer

***„Gewohnheit ist der große Gleichmacher.  
Ein Blick in die Stellenmärkte zeigt, dass es sich lohnt,  
aus den immer gleichen Bahnen auszubrechen.“***

Steffen Laick, Ernst & Young

## **Vorwort**

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit dem gezielten Einsatz von Employer Branding und dem Vergleich der AOK BW mit der DRV BW anhand dieses Themas. Die Arbeit wurde im Rahmen meines Studiums an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg erstellt.

Bei der Erstellung der Arbeit orientierte ich mich an den „Erläuterungen zur Anfertigung einer Bachelorarbeit der Hochschule Ludwigsburg“ (Stand Mai 2013).

Zu der Idee für diese Arbeit kam ich während meines Praktikums bei der AOK BW in Karlsruhe, das ich in der Personalabteilung absolvierte.

An dieser Stelle möchte ich einen besonderen Dank an Herrn Prof. Dr. rer. soc. Hopp richten, der die Bearbeitung dieses Themas durch seine Betreuung erst möglich gemacht hat. Außerdem danke ich Herrn Prof. Pfeifer für die Übernahme der Zweitbetreuung.

Aus Vereinfachungsgründen und zur besseren Leserlichkeit wird in der vorliegenden Arbeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Dies ist wertneutral zu sehen und schließt die weibliche Form mit ein.

Ludwigsburg, im April 2014

Arthur Schneider

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	III
Inhaltsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	VIII
Abbildungsverzeichnis.....	IX
Anlagenverzeichnis .....	X
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Zielsetzung und Vorgehen.....	1
1.2 Aufbau der BA .....	2
<b>2 Begrifflichkeiten - Was versteckt sich hinter „Employer Branding“?.....</b>	<b>3</b>
2.1 Einordnung .....	3
2.1.1 Marke.....	4
2.1.1.1 Arbeitgebermarke.....	4
2.1.1.2 Unternehmensmarke.....	5
2.1.2 Image.....	6
2.1.2.1 Arbeitgeberimage.....	6
2.1.2.2 Unternehmensimage.....	7
2.1.3 Gesamtzusammenhang.....	7
2.1.4 Bekanntheit.....	8
2.2 Ursprung .....	8
2.3 Gründe für die Thematisierung .....	9
2.3.1 Demographischer Wandel .....	9
2.3.2 Fach- und Führungskräftemangel.....	11
2.3.3 Öffentliche Verwaltung.....	12
2.4 Branding und Personalmarketing.....	13
2.5 Veränderung und Prozess .....	14

2.5.1	Unternehmensbeispiele .....	14
2.5.2	Einsatz von Social Media.....	15
2.5.2.1	Was ist Social Media? .....	16
2.5.2.2	Facebook, Xing und Youtube .....	17
<b>3</b>	<b>Employer Branding Zyklus.....</b>	<b>20</b>
3.1	Die Phase der Zielgruppendefinition .....	21
3.2	Die Analysephase .....	22
3.2.1	Arbeitgebereigenschaften .....	23
3.2.2	Präferenzen der Zielgruppen .....	23
3.2.3	Wettbewerb .....	23
3.2.4	Unternehmensmarke .....	24
3.2.5	Aktuelles Arbeitgeberimage .....	24
3.2.6	Seele des Unternehmens .....	25
3.3	Employer Branding-Strategie .....	26
3.3.1	Employee Value Proposition.....	26
3.3.2	Gibt es die eine Arbeitgebermarke? .....	27
3.3.3	Internationales Employer Branding.....	27
3.3.4	Markenrad .....	28
3.4	Umsetzung.....	28
3.5	Wirkungsbereiche .....	30
3.6	Erfolgsmessung .....	31
3.6.1	Interne Erfolge .....	31
3.6.2	Externe Erfolge .....	31
<b>4</b>	<b>Vergleich der AOK BW mit der DRV BW .....</b>	<b>32</b>
4.1	Die Ausgangslage.....	32
4.2	Zielgruppen.....	33

4.2.1	Zielgruppen der AOK BW .....	34
4.2.2	Zielgruppen der DRV BW .....	34
4.3	Kommunikation der Arbeitgebereigenschaften .....	35
4.3.1	Profilierung der AOK BW .....	35
4.3.2	Profilierung der DRV BW .....	35
4.4	Das aktuelle Arbeitgeberimage .....	36
4.4.1	Das Arbeitgeberimage der AOK BW .....	36
4.4.2	Das Arbeitgeberimage der DRV BW .....	37
4.5	Fit in Social Media? .....	38
4.5.1	Facebook .....	38
4.5.2	Youtube - Fernsehen 2.0 .....	38
4.5.3	Twitter .....	39
<b>5</b>	<b>Stärken beider Unternehmen .....</b>	<b>40</b>
5.1	Die Stärken der AOK BW .....	40
5.1.1	Beliebteste Krankenkasse bei Schülern .....	40
5.1.2	Einer der besten Arbeitgeber Deutschlands .....	41
5.1.3	Einsatzmöglichkeiten .....	42
5.1.4	Work-Life-Balance und Lebe Balance .....	42
5.1.5	Ist die AOK BW eine Marke? .....	43
5.2	Die Stärken der DRV BW .....	45
5.2.1	Einer der besten Arbeitgeber Deutschlands .....	45
5.2.2	Übernahmechancen und Verbeamtung .....	45
5.2.3	Arbeitszeitmodelle und Einsatzmöglichkeiten .....	46
5.2.4	Ist die DRV BW eine Marke? .....	47
<b>6</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>49</b>
6.1	Bedeutung von Employer Branding .....	49

6.2	Die Arbeitgeber- und Unternehmensmarke .....	49
6.3	Der Vergleich .....	50
6.4	Verbesserungsvorschläge .....	51
	Literaturverzeichnis .....	53
	Eidesstattliche Erklärung .....	61

## **Abkürzungsverzeichnis**

<b>AOK</b>	Allgemeine Ortskrankenkassen
<b>BW</b>	Baden – Württemberg
<b>bzw.</b>	beziehungsweise
<b>DEBA</b>	Deutsche Employer Branding Akademie
<b>DRV</b>	Deutsche Rentenversicherung
<b>EB</b>	Employer Branding
<b>EVP</b>	Employee Value Proposition
<b>Mio.</b>	Million
<b>U.a.</b>	Unter anderem
<b>z.B.</b>	zum Beispiel



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Marke und das Image im Zusammenhang .....	7
Abbildung 2: Bevölkerungszahl von 1950 bis 2060 in Deutschland .....	10
Abbildung 3: Identifikation von Engpass- und Schlüsselfunktionen.....	12
Abbildung 4: Wie Jugendliche Medien nutzen.....	16
Abbildung 5: Hauptbereiche des Social Media .....	17
Abbildung 6: Nutzer von Facebook und Xing nach Alter in DE .....	18
Abbildung 7: Der Employer Branding Zyklus .....	20
Abbildung 8: Die interne und externe Kommunikation.....	29

## Anlagenverzeichnis

Die Anlagen sind auf der beiliegenden CD-ROM hinterlegt.

### Sonstige, in Fachbibliotheken nicht erhältliche Literatur

(alphabetisch sortiert)

<b>Anlage 1</b>	AOK, Lebe Balance
<b>Anlage 2</b>	AOK, Schulmeister
<b>Anlage 3</b>	AOK Baden-Württemberg, Allgemeines
<b>Anlage 4</b>	AOK Baden-Württemberg, Ausbildung
<b>Anlage 5</b>	AOK Baden-Württemberg, Auszeichnungen
<b>Anlage 6</b>	AOK Baden-Württemberg, Karriere
<b>Anlage 7</b>	AOK Bundesverband, Krankenkassenwahlrecht
<b>Anlage 8</b>	AOK ON, Work-Life-Balance
<b>Anlage 9</b>	Berlin Institut, Definition Demografie
<b>Anlage 10</b>	Beruf und Familie, Wie familienbewusst ist ihr Unternehmen?
<b>Anlage 11</b>	bbp, Demographischer Wandel und Erwerbsarbeit
<b>Anlage 12</b>	Brand-Trust, Die sieben Irrtümer des Employer Brandings
<b>Anlage 13</b>	Deutsche Employer Branding Akademie, Employer Branding Definition
<b>Anlage 14</b>	Deutsche Employer Branding Akademie, Externes und Internes Employer Branding
<b>Anlage 15</b>	Deutsche Employer Branding Akademie, Wirkungsbereiche
<b>Anlage 16</b>	Destatis, Befristete Arbeitsverträge
<b>Anlage 17</b>	Destatis, Bevölkerungszahl von 1950 bis 2060
<b>Anlage 18</b>	DRV, Riester Rente
<b>Anlage 19</b>	DRV Baden-Württemberg, Ausbildung
<b>Anlage 20</b>	DRV Baden-Württemberg, Stellenangebote

<b>Anlage 21</b>	DRV Berlin-Brandenburg, B.A.-Studium
<b>Anlage 22</b>	Facebook, AOK BW
<b>Anlage 23</b>	Facebook, Kluge Köpfe für die Rente
<b>Anlage 24</b>	FAZ, Das Internet ist Medium Nummer eins bei jungen Menschen
<b>Anlage 25</b>	FAZ, Wie Jugendliche Medien nutzen
<b>Anlage 26</b>	FOCUS SPEZIAL, Die besten Arbeitgeber Deutschlands
<b>Anlage 27</b>	Harvard Business Manager, Was ist eine Arbeitgebermarke?
<b>Anlage 28</b>	Leo, Übersetzung von Brand
<b>Anlage 29</b>	Leo, Übersetzung von Image
<b>Anlage 30</b>	Markenlexikon, Mitarbeiter als Markenbotschafter
<b>Anlage 31</b>	Mediadesign, Employer Branding Zyklus
<b>Anlage 32</b>	Mediadesign Hochschule, War for Talents
<b>Anlage 33</b>	Personalmarketingblog, Branding ist nicht Marketing
<b>Anlage 34</b>	Queo Blog, Employer Branding fängt bei der Unternehmensmarke an
<b>Anlage 35</b>	Slogans, Techniker Krankenkasse Slogan
<b>Anlage 36</b>	Springer, Engpass- und Schlüsselfunktion
<b>Anlage 37</b>	Trendence, Die Gewinner der letzten Jahre
<b>Anlage 38</b>	Trendence, Young Professionals Barometer 2013 – Top 100 Arbeitgeber
<b>Anlage 39</b>	Twitter, AOK BW
<b>Anlage 40</b>	Twitter, DRV BW
<b>Anlage 41</b>	Universität Hohenheim, Internationales Employer Branding
<b>Anlage 42</b>	Vianova, Nutzerzahlen von XING und Facebook im Vergleich
<b>Anlage 43</b>	Wikipedia, Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg
<b>Anlage 44</b>	Wikipedia, Image

<b>Anlage 45</b>	Wikipedia, Social Media
<b>Anlage 46</b>	Wikipedia, Video-on-demand
<b>Anlage 47</b>	Wirtschaftslexikon, Definition Benchmarking
<b>Anlage 48</b>	Wirtschaftslexikon, Definition Marke
<b>Anlage 49</b>	Youtube, AOK BW
<b>Anlage 50</b>	XING AG, Geschäftsbericht 2013.

## 1 Einleitung

### 1.1 Zielsetzung und Vorgehen

Die Zeiten, in denen Unternehmen keine Probleme bei der Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung hatten, liegen nicht lange zurück. Es lag lediglich an der Anzeige, die geschaltet werden musste und schon lagen dem Arbeitgeber genügend Bewerbungen vor, um aus diesen den passenden Bewerber auszusuchen und die vakante Stelle neu zu besetzen.

Heutzutage stehen Unternehmen jedoch vor ganz anderen Problemen. In Zeiten des Fach- und Führungskräftemangels hat man nun als qualifizierter Bewerber die Möglichkeit den Arbeitgeber unter vielen auszuwählen und sogar bei Gehaltsverhandlungen von Anfang an mitzubestimmen. Der Arbeitgeber muss sich also neuerdings mehr um seine Bewerber bemühen, denn davon hängt insbesondere der Erfolg seines Unternehmens ab. Und gerade die öffentliche Verwaltung, die mit der freien Wirtschaft konkurriert, muss sozusagen um diese qualifizierten Arbeitskräfte kämpfen.

Genau in diesem Zusammenhang spricht man von Employer Brand. „Im Deutschen wird hierfür synonym der Begriff der Arbeitgebermarke verwendet.“<sup>1</sup> Diese Arbeitgebermarke entsteht durch das Employer Branding (kurz EB), also der strategisch ausgerichteten Arbeitgebermarkenbildung.

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit der Bildung der Arbeitgeber- und Unternehmensmarke. Der Fokus richtet sich dabei hauptsächlich darauf, in welcher Verbindung diese beiden Markenbegriffe zueinander stehen. Ziel ist es, anhand dieser theoretischen Grundlage Schlüsse aus dem Vergleich der Allgemeinen Orts Krankenkasse (AOK) Baden Württemberg (BW) und der Deutschen Renten Versicherung (DRV)

---

<sup>1</sup> Trost, S. 13.

BW zu ziehen und daraus mögliche Veränderungsmaßnahmen abzuleiten.

Die Methode des Vergleichs, die in dieser Bachelorarbeit angewendet wird, bringt die Vorteile, Dinge aus einer anderen Perspektive zu betrachten, Stärken und Schwächen ausfindig zu machen und diese zu potentiellen Verbesserungsvorschlägen zu formulieren. Da dieser Vergleich zwischen zwei Trägern des öffentlichen Sektors stattfindet, ähnelt dieser stark dem bekannten Benchmarking, in diesem Fall dem kommunalen Leistungsvergleich<sup>2</sup>. Die Form des Vergleiches ist der Paarvergleich.

## 1.2 Aufbau der BA

Die Bachelorarbeit gliedert sich in sechs Kapitel; Schwerpunkt ist hierbei der Employer Branding Zyklus und der Vergleich zwischen der AOK BW und der DRV BW.

Im Anschluss an diese Einleitung werden im **zweiten Kapitel** der Arbeit daher zuerst der Ursprung des EB, die bisherige Veränderung in den letzten Jahren und die genaue Unterscheidung zwischen Marke und Image näher betrachtet. Das **dritte Kapitel** zeigt auf, welche Kriterien zur Umsetzung notwendig sind und wie der EB-Zyklus exakt abläuft. Im darauffolgenden **vierten Kapitel** folgt ein Vergleich des EB der AOK BW mit dem EB der DRV BW. Die Ergebnisse dieses Vergleichs werden im **fünften Kapitel** aufgezeigt. Hier geht es vor allem um die jeweiligen Stärken beider Unternehmen. Das **letzte Kapitel** fasst alle Ergebnisse in einem Fazit zusammen und gibt, falls notwendig, mögliche Verbesserungsvorschläge.

---

<sup>2</sup> Vgl. Wirtschaftslexikon, Benchmarking.

## **2 Begrifflichkeiten - Was versteckt sich hinter „Employer Branding“?**

Der Begriff EB kommt aus dem Englischen und besteht aus den Wörtern „Brand“ und „Employer“. Das Wort „Brand“ hat dabei mehrere Bedeutungen. Unter anderem wird es mit Marke oder auch mit Brandzeichen übersetzt.<sup>3</sup> Beide Übersetzungen deuten auf die Herkunft und den Sinn des EB hin. Der Viehbesitzer brandmarkt sein Vieh, um es wiederzuerkennen. Um genau diesen Wiedererkennungswert geht es auch im EB. Das Unternehmen als solches, und in dem Sinne der Arbeitgeber („Employer“), soll einen bestimmten Wiedererkennungswert erlangen. Beim „Employer Branding“ geht es also um die Arbeitgebermarke.

Sinn und Zweck des EB ist es, dass sowohl Kunden, als auch Bewerber das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen und dieses stets unter all den anderen Unternehmen wiedererkennen. Diese positive Wahrnehmung führt zu nachhaltigem Erfolg, denn die wichtigste Ressource des Unternehmens ist und bleibt das Personal. Beim EB geht es aber nicht nur um die Personalbeschaffung, es geht auch darum, bereits vorhandene Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Man spricht hier von den internen und externen Zielgruppen.<sup>4</sup>

### **2.1 Einordnung**

Wenn man sich mit dem Thema EB beschäftigt, stößt man immer wieder auf verschiedene Begrifflichkeiten. Die Rede ist von der Marke und dem Image. Außerdem wird zwischen dem Unternehmen an sich und dem Unternehmen als Arbeitgeber unterschieden. Um genaue Aussagen treffen zu können, muss eine Abgrenzung getroffen werden.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. Leo, Brand.

<sup>4</sup> Vgl. Beck, S. 28.

<sup>5</sup> Vgl. Trost, S. 14.

## 2.1.1 Marke

Die Marke wird oft in verschiedenen Zusammenhängen verwendet. Man spricht einerseits von der Produktmarke, aber auch von der Arbeitgeber- und Unternehmensmarke. Eine Marke vereint alle Eigenschaften, die als Versprechen ausgestrahlt werden. Der Konsument stellt an bestimmte Marken bestimmte Ansprüche. In gewissen Situationen, wie bspw. bei Unsicherheit, verhilft sie dem Konsumenten, dem Bewerber oder sogar dem Mitarbeiter eine entsprechende Entscheidung zu treffen.<sup>6</sup>

Warum soll sich ein Bewerber für Unternehmen A und nicht für Unternehmen B entscheiden? Da Außenstehende wenig vom Arbeitsleben des jeweiligen Unternehmens mitbekommen, müssen sie sich auf bekannte Bezugsquellen verlassen. Entweder kennt man Verwandte oder Bekannte, die dort arbeiten oder man assoziiert ein gutes Arbeitsverhältnis mit der ausgestrahlten Marke.<sup>7</sup>

### 2.1.1.1 Arbeitgebermarke

Die Arbeitgebermarke (Employer Brand) ist besonders von dem Arbeitgeberimage zu unterscheiden. Die Bildung einer Marke und die Bildung eines Images verlaufen auf zwei unterschiedliche Arten. Ein Image ist historisch gewachsen und gilt als Phänomen der „einheitlichen Meinung“, wohingegen die Arbeitgebermarke einer strategischen Ausrichtung folgt.<sup>8</sup> Eine genauere Ausführung zur Entstehung des Images und der Verbindung zur Marke folgt im nächsten Unterkapitel.

Die Employer Brand ist das Ziel des EB-Prozesses und steht im Rahmen dieser BA deswegen im Vordergrund. Man versucht das Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt als guten und attraktiven Arbeitgeber dastehen zu lassen.

---

<sup>6</sup> Vgl. Wirtschaftslexikon, Marke.

<sup>7</sup> Vgl. Trost, S. 14.

<sup>8</sup> Vgl. Bernauer/Hesse/Laick/Schmitz, S. 23.



Diese Wahrnehmung soll den Bewerber dazu bewegen, sich gerade bei diesem Unternehmen zu bewerben. In diesem Zusammenhang spricht man von der Employee Value Proposition (kurz EVP), die sowohl intern, als auch extern ein Versprechen gibt. Das Unternehmen gibt also ein Versprechen, dass auch eingehalten werden muss. Man spricht hier auch von „wettbewerbsrelevanten Merkmalen des Arbeitgebers.“<sup>9</sup>

### **2.1.1.2 Unternehmensmarke**

Neben der Unterscheidung zum Image, sollte man auch die Verbindung zur Unternehmensmarke (Corporate Brand<sup>10</sup>) genauer beleuchten. Diese Verbindung liegt, im Profit, den die Arbeitgebermarke aus der Unternehmensmarke ziehen kann. Daher ist es nötig, dass sich die EVP deutlich an die Markenstrategie des Unternehmens hält.<sup>11</sup>

Beispiele für Unternehmen, die ihre Arbeitgebermarke konsequent aus der Unternehmensmarke ableiten, sind:

- Deutsche Lufthansa
- Red Bull

Soll die Unternehmensmarke so stark sein (siehe eben genannte Beispiele), dass die Bewerber daraus auf ein gutes Arbeitsverhältnis schließen, sollte diese auch in engem Zusammenhang mit der Employer Brand stehen.

Vielmehr kann die Unternehmensmarke aber als Grundstein gesehen werden. Um beim EB richtig zu kommunizieren, muss sich das Unternehmen zuerst selbst die Frage stellen, wer es ist und was es von anderen Unternehmen unterscheidet. Die Antwort auf diese Identitätsfragen gibt die Unternehmensmarke. Man nimmt an, dass die

---

<sup>9</sup> Trost, S. 18 f.

<sup>10</sup> Vgl. Harvard Business Manager.

<sup>11</sup> Vgl. Trost, S. 24 f.

Bildung der Unternehmensmarke bei der Gründung des Unternehmens im Vordergrund steht und die Arbeitgebermarke aber beim EB eine ebenso wichtige Rolle einnimmt. Die Verbindung muss also einerseits die Wahrnehmung der angebotenen Leistungen und die Wahrnehmung im Wettbewerb sowie andererseits die Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber enthalten.<sup>12</sup>

## 2.1.2 Image

Das Image wird meist mit Bild oder Darstellung übersetzt.<sup>13</sup> Es bezeichnet den Gesamteindruck, den eine Mehrzahl von Menschen, gegenüber einem Meinungsgegenstand hat. Dieser Eindruck ist – wie oben schon erwähnt - historisch gewachsen und wird primär durch Medien gebildet. In diesem Kontext ist von Schlagzeilen die Rede, die durch Skandale oder besonders positive Umsätze und Gewinne hervorgerufen werden.

Der Großteil aller Studenten hat ein bestimmtes Bild über den öffentlichen Sektor. Dieses Bild entsteht, ohne, dass einer dieser Studenten selbst die Erfahrung gemacht hat, dort zu arbeiten.<sup>14</sup>

### 2.1.2.1 Arbeitgeberimage

Wie bereits im vorherigen Unterkapitel angesprochen, stehen die Arbeitgebermarke und das –image in enger Verbindung. Die EVP, also der Kern der Arbeitgebermarke, kann dem Arbeitgeberimage jedoch widersprechen. Dieser Widerspruch liegt gerade dann vor, wenn das Image aufpoliert werden soll. Folglich wird EB also angewendet, um das aktuelle Image zu verändern, zu prägen und das Unternehmen als Arbeitgeber attraktiver zu machen. Einerseits unterscheiden sich die Marke und das Image also, andererseits hängen sie jedoch in gewisser Weise sogar voneinander ab.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. Queo Blog.

<sup>13</sup> Vgl. Leo, Image.

<sup>14</sup> Vgl. Wikipedia, Image.

<sup>15</sup> Vgl. Trost, S. 16.

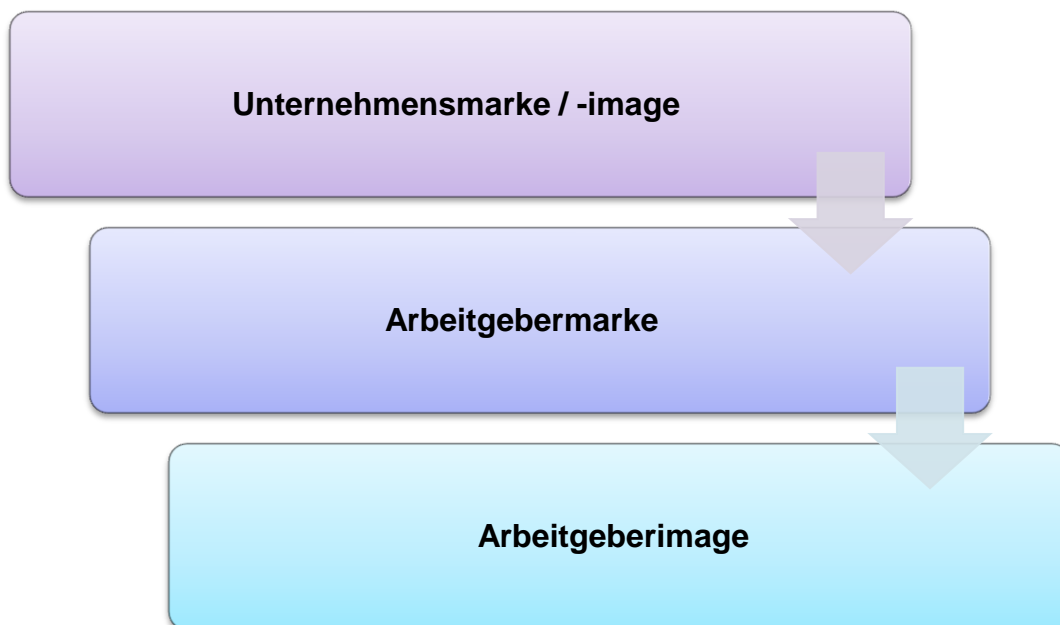
## 2.1.2.2 Unternehmensimage

Ähnlich wie die Arbeitgebermarke von der Unternehmensmarke, hängt auch das Arbeitgeberimage vom Unternehmensimage (Corporate Image) ab.<sup>16</sup> Ein sehr gutes Beispiel hierfür ist die Deutsche Bahn. Aus der Pünktlichkeit der Züge, wird auf die Arbeitsqualität geschlossen und so entstehen Stereotypen.

## 2.1.3 Gesamtzusammenhang

Die Unternehmensmarke und das Unternehmensimage können als Grundsteine gesehen werden. Auf diesen Grundsteinen baut man mithilfe des EB die Arbeitgebermarke auf, die dann letztendlich das Arbeitgeberimage prägen soll.

Abbildung 1: Die Marke und das Image im Zusammenhang



Quelle: Selbst erstellte Abbildung (Smart Art).

<sup>16</sup> Vgl. Scholz, S. 10 ff.

## 2.1.4 Bekanntheit

Zusätzlich zu den bekannten Marken- und Imagebegrifflichkeiten entscheidet auch die Bekanntheit des Unternehmens über den Erfolg. Gerade mittelständische Unternehmen, also die Hidden Champions, haben es trotz erfolgreicher Geschäftsführung oft schwer genug Nachwuchs zu gewinnen.

In Rankings des trendence Instituts stehen regelmäßig die sogenannten Dax-30-Unternehmen an den Toppositionen. Bspw. belegten im Jahr 2013 Unternehmen wie BMW, Google und Audi das Treppchen, also die vorderen Plätze im Ranking.<sup>17</sup> Hier hat man es als Hidden Champion schwer. Trotzallerdem ist EB auch für kleine Unternehmen relevant, denn allein der regionale Arbeitsmarkt wird den Bedarf an Nachwuchskräften in Zukunft nicht mehr decken können.

Wenn man Bezug auf den großen Unterschied zwischen den mittelständischen Unternehmen und den Großunternehmen nimmt, ist auch insbesondere anzumerken, dass die Mittel im öffentlichen Sektor begrenzt sind. Trotz der großen Bekanntheit der AOK und der DRV haben beide Verwaltungen nicht die gleichen Ergebnisse in den Rankings, wie große Unternehmen in der freien Wirtschaft. Es bestehen aber auch hier die Möglichkeiten einen Schritt Richtung attraktiver Arbeitgeber zu gehen.

## 2.2 Ursprung

Die strategische Maßnahme EB hat seine Ursprünge in Amerika in den späten 90er-Jahren.<sup>18</sup> Schon damals erkannte man, dass sich ein Unternehmen, das zukunftssträftig sein wollte, mehr und besser aufstellen musste. Damit ist nicht nur die ständige Personalbedarfsdeckung gemeint, sondern auch, dass das Unternehmen

---

<sup>17</sup> Vgl. Trendence, Young Professionals.

<sup>18</sup> Vgl. Hopp/Göbel, S. 280.

als Ganzes einen guten Eindruck nach Außen und Innen vermitteln muss. EB kann daher als Reaktion auf diese Erkenntnisse betrachtet werden.

Im deutschsprachigen Raum wurde EB erstmals im Jahre 2006 von der Deutschen Employer Branding Akademie (kurz DEBA) definiert: "Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber."<sup>19</sup>

## **2.3 Gründe für die Thematisierung**

In Zeiten, in denen der Demographische Wandel und zugleich der Fach- und Führungskrätemangel zu immer größeren Problemen vieler Unternehmen werden, wird es immer wichtiger, sich intensiver mit dem Thema EB zu beschäftigen. Im Mittelpunkt steht hier die Arbeitgebermarke. Ein Unternehmen muss diese bilden, um auf sich aufmerksam zu machen.

Immer mehr Beispiele in Deutschland zeigen, dass sich die Unternehmen mehr und mehr mit diesem Thema auseinander setzen und dass immer mehr Marken entstehen. Deutlich wird dadurch vor allem, dass die Relevanz in diesem Bereich gestiegen ist.<sup>20</sup> EB gilt als Antwort auf Probleme, die im aktuellen Arbeitsmarkt vorliegen. Diese Probleme sollen nun in den weiteren Unterkapiteln näher erläutert werden.

### **2.3.1 Demographischer Wandel**

Der Demographische Wandel bezeichnet die Veränderung der Zusammensetzung der Altersstruktur einer Gesellschaft. Die Entwicklung wird durch die Fertilität (Geburtenrate), die Mortalität (Sterberate) und durch die Migration (Einwanderung) beeinflusst.<sup>21</sup>

---

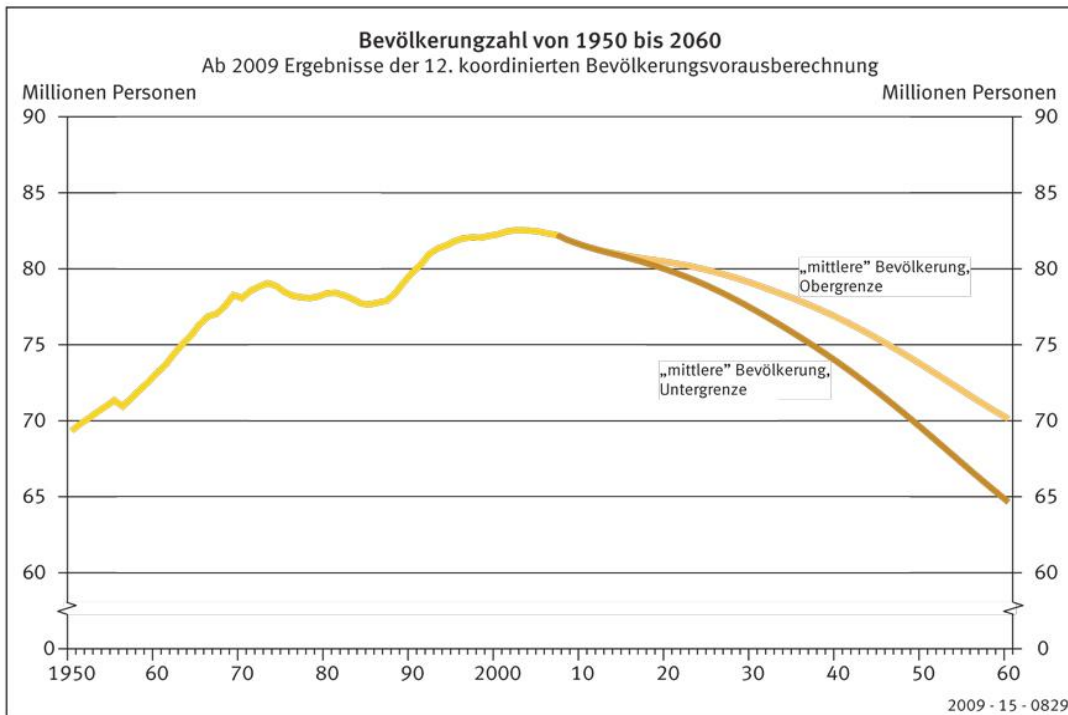
<sup>19</sup> DEBA, Definition.

<sup>20</sup> Vgl. Trost, S. 275 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Berlin Institut.

Eine negative Veränderung dessen ist vor allem in Deutschland zu beobachten; aber auch in anderen europäischen Ländern sind in letzter Zeit ähnliche Entwicklungen bemerkbar geworden. Aufgrund der starken Auswirkungen wird der Demographische Wandel oft auch als „Megatrend“ bezeichnet.<sup>22</sup>

Abbildung 2: Bevölkerungszahl von 1950 bis 2060 in Deutschland



Quelle: Destatis, Bevölkerung.

Die Abbildung zeigt, dass nach der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung im Jahr 2060 voraussichtlich nur noch zwischen 65 und 70 Mio. Menschen in Deutschland leben werden. Diese Veränderung wird auch einen Einfluss auf die Entwicklung der Erwerbsquote haben und spielt somit eine große Rolle für den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt. In Zukunft werden vermehrt ältere Arbeitnehmer im Fokus sein und deutlich weniger jüngere Fachkräfte zu

<sup>22</sup> Vgl. Schwuchow/Gutmann, S. 100.

Verfügung stehen.<sup>23</sup> Aus diesem schleichenden Wandel resultiert das hauptsächliche Problem, das mithilfe des EB angegangen werden soll, der bereits erwähnte Fach- und Führungskräfemangel.

### **2.3.2 Fach- und Führungskräfemangel**

Einige Stellen können noch, ähnlich wie vor einigen Jahren, einfach und schnell besetzt werden. Aber gerade Stellen in Engpass- und Schlüsselfunktion, also Stellen, die schwer zu besetzten sind, stellen eine Herausforderung für viele Unternehmen dar.<sup>24</sup> Hier sind qualifizierte Bewerber gefragt, welche die unmittelbare Funktion haben, das Unternehmen mit zum Erfolg zu führen bzw. die entscheidend dazu beitragen, in welchem Maß dieser Erfolg realisiert wird.

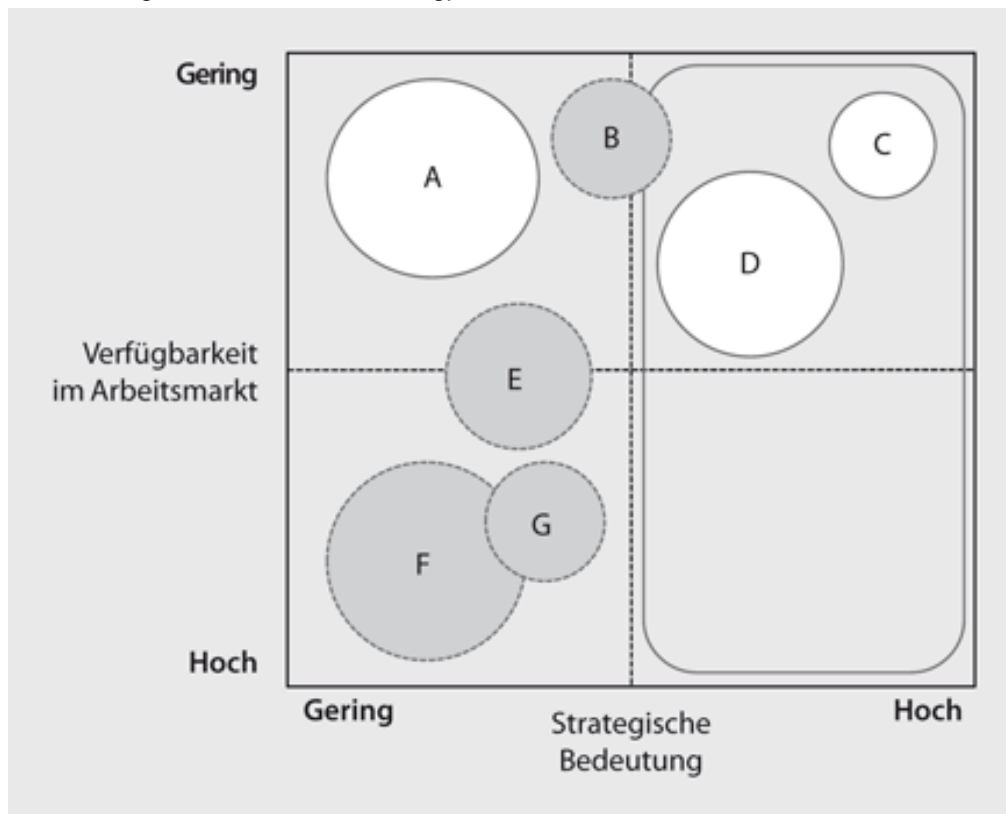
Die folgende Abbildung verdeutlicht, dass gerade Stellen mit hoher strategischer Bedeutung und geringer Verfügbarkeit auf dem Arbeitsmarkt (siehe C und D) von großem Interesse für das Unternehmen sind. Solche Stellen sind Stellen mit einer Schlüsselfunktion. Aber auch Stellen mit geringerer strategischer Bedeutung (die sogenannten Stellen mit Engpassfunktion), siehe A, sind zum Teil nur schwer zu besetzten. Auch diese Stellen sind wichtig für den Erfolg des Unternehmens. Das EB soll genau diesen Herausforderungen entgegenwirken.

---

<sup>23</sup> Vgl. bpb.

<sup>24</sup> Vgl. Trost, S. 25 ff.

Abbildung 3: Identifikation von Engpass- und Schlüsselfunktionen



Quelle: Springer.

## 2.3.3 Öffentliche Verwaltung

Auch die AOK BW und die DRV BW müssen solche Stellen wiederbesetzen, um ihre Dienstleistungen auch in Zukunft in guter Qualität ausüben zu können und somit ihre gesetzlich vorgegebenen Aufgaben in vollem Umfang zu erfüllen. Das Thema EB spielt deshalb auch in der öffentlichen Verwaltung eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Eine gute Arbeitgebermarke hat dabei mehr als nur eine Auswirkung. Auch die zukünftige Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens hängt (ein Stück weit) von ihr ab. Deswegen sollte sich vor allem die öffentliche Verwaltung in diesem Bereich noch besser aufstellen. Aber nicht nur die Marke an sich, sondern damit verbunden auch das Image der Verwaltungen muss glänzen.



Im Allgemeinen hat der öffentliche Bereich nämlich ein eher altmodisches und verschlafenes Ansehen. Seit der Einführung des New Public Management hat es allerdings schon einige erhebliche Veränderungen erlebt. Neben modernen und ansprechenden Leitbildern, verbessertem Qualitätsmanagement, dem Abbau der Bürokratie und einer besseren Budgetplanung gehört das EB mit zu den Umsetzungsmaßnahmen, die getroffen werden müssen, um die heutige Verwaltung im organisatorischen Wandel zielgerichtet und sicher an ihr Ziel zu bringen.<sup>25</sup>

### **2.4 Branding und Personalmarketing**

In vielen Fachzeitschriften und Online-Artikeln wird EB als Teil des Personalmarketings gesehen oder damit verglichen. Doch laut der DEBA, ist EB viel tiefer im Unternehmen verankert, beginnt früher als das Marketing und entfaltet auch eine viel breitere Wirkung. Ziel ist es, das Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren und die Arbeitgeberattraktivität hier zu kommunizieren. Die Kommunikation bzw. das Marketing treten im Prozessverlauf des EB-Zyklus jedoch erst an vierter Stelle, der Kommunikation, ein.<sup>26</sup>

Bestärkt wird diese Annahme durch die Nürnberger Managementberatung „Brand:Trust“. In einer Studie aus dem Jahr 2001 widerlegte diese Beratungsfirma einige der größten EB-Irrtümer, darunter auch die oben erwähnte Ansicht der Fachzeitschriften und Online-Artikel. Genauso wie die DEBA versteht auch Brand:Trust EB viel mehr als einen Gesamtprozess. „Personalmarketing ist dabei die operative Überführung und Umsetzung der Arbeitgeberpositionierung – nicht mehr und nicht weniger.“<sup>27</sup> Das Personalmarketing kann in diesem Zusammenhang also als Teil des Gesamtprozesses gesehen werden, das innerhalb des EB eine konkrete Aufgabe hat.

---

<sup>25</sup> Vgl. Hopp/Göbel, S. 73 ff.

<sup>26</sup> Vgl. Personalmarketingblog.

<sup>27</sup> Brand-Trust.

## 2.5 Veränderung und Prozess

Seit der Ursprungsidee des EB, hat es sich stark weiterentwickelt. Zu Beginn hatte man nicht alle denkbaren Facetten im Blick und ohne konkrete Beispiele und Anschauungsmaterial ließen sich keine genauen Aussagen über das Ausmaß und die Auswirkungen des EB treffen. Mittlerweile gibt es jedoch einige Unternehmen, die deutlich aufzeigen, zu welchen Auswirkungen und Folgen EB führen kann.

### 2.5.1 Unternehmensbeispiele

Konkrete Beispiele für Unternehmen in Deutschland, die erfolgreich EB betreiben und daraus einen deutlichen Nutzen ziehen, sind:

- SICK AG
- Diehl Stiftung & Co. KG
- Bürkert
- SAP

Anhand dieser Unternehmen kann man erkennen, dass sich Marken aus verschiedensten Gründen bilden können. Sei es aus Gründen des internationalen Wettbewerbs oder aus Problemen eines Hidden Champions heraus. Jedes dieser vier Unternehmen hat sich mithilfe von speziell kreierte Kampagnen, Social Media und gezielter Kommunikation eine feste Marke aufgebaut. Diese Beispiele machen deutlich, dass jedes Unternehmen seinen eigenen Weg gehen muss und es summa summarum keinen einheitlichen Weg geben kann.<sup>28</sup>

Die ausgewählten Unternehmensbeispiele stammen alle aus der freien Wirtschaft - fehlt es also an Beispielen von Verwaltungsunternehmen aus dem öffentlichen. Gibt es keine Behörden, die EB betreiben? Diesbezüglich gibt es natürlich Gegenbeispiele. Ein Beispiel ist hier die

---

<sup>28</sup> Vgl. Trost, S. 275 ff.

Techniker Krankenkasse, die sich mithilfe der Agentur „different“ 2010 neu aufgestellt und es geschafft hat, ihre eigene Marke aufzubauen.

### **2.5.2 Einsatz von Social Media**

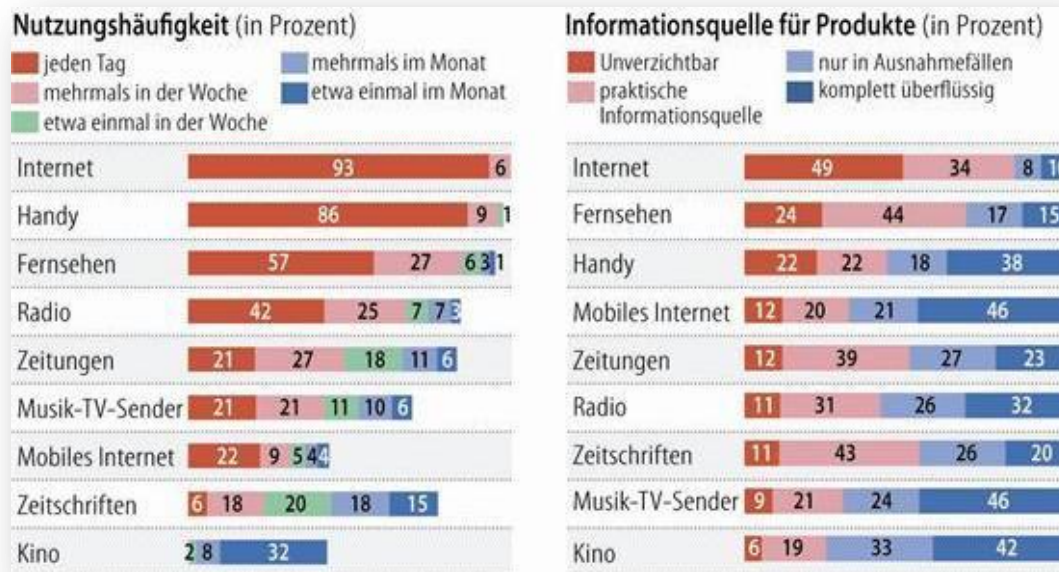
Die Vernetzung der Welt und die Globalisierung haben ein neues Zeitalter herbeigerufen. Jeder kann überall und zu jeder Zeit mit jedem anderen Menschen auf der Welt kommunizieren. U.a. Smartphones und Tablet-PCs machen dies möglich. Durch das Medium Internet hat sich aber nicht nur die Kommunikation geändert, sondern auch in gewisser Weise die Kultur. Einerseits kann heutzutage jeder Anwender schnell an Informationen kommen. Die Bereitschaft etwas schnell zu recherchieren und zu hinterfragen, ist gestiegen. Zugleich sinkt das Vertrauen zu Gehörtem. Auf der anderen Seite zählen Informationen von sozialen Kontakten zu wertvollem Gut. Man vertraut eher dem Rat eines Freundes, als der Zeitungsannonce eines Unternehmens. Dieser Wandel stellt Unternehmen auf die Probe, denn sie müssen ihre Art der Kommunikation umstellen und anpassen, damit ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten bleibt.<sup>29</sup>

Gerade bei Jugendlichen liegt die Nutzungshäufigkeit des Mediums Internet bei nahezu jedem Tag. Laut der FAZ ist hier somit eine große Lücke zwischen dem Primärmedium Internet und Printmedien wie Zeitungen und Zeitschriften entstanden.

---

<sup>29</sup> Vgl. FAZ, Internet.

Abbildung 4: Wie Jugendliche Medien nutzen



Quelle: FAZ, Medien.

„Aus dem klassischen Personalmarketing-Monolog entsteht ein Dialog mit der Zielgruppe.“<sup>30</sup> Dieser Dialog erfolgt auf verschiedenen Plattformen, den sogenannten Social Media. Diese Veränderung im Mediennutzungsverhalten nimmt einen starken Einfluss auf das EB.

## 2.5.2.1 Was ist Social Media?

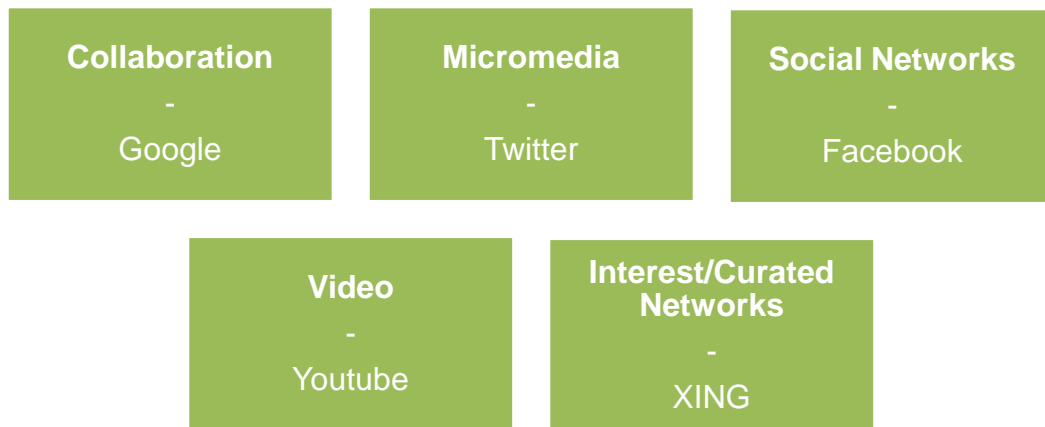
Social Media, auf Deutsch Soziale Medien, bezeichnet eine Reihe von digitalen Medien, die die Kommunikation und den interaktiven Austausch zwischen den Nutzern ermöglichen.<sup>31</sup> Die Vielfalt von Social Media ist unbegrenzt. Die fünf wichtigsten Bereiche sind<sup>32</sup>:

<sup>30</sup> Bernauer/Hesse/Laick/Schmitz, S. 21 ff.

<sup>31</sup> Vgl. Wikipedia, Social Media.

<sup>32</sup> Vgl. Bernauer/Hesse/Laick/Schmitz, S. 49.

Abbildung 5: Hauptbereiche des Social Media



Quelle: Selbst erstellte Abbildung (Smart Art).

Einige Medien, die Unternehmen unbedingt nutzen müssen sind z.B. Facebook, Youtube und gegebenenfalls Twitter. In Deutschland sollte XING ebenfalls zu den gängigen Medien gehören, über die kommuniziert wird.

### **2.5.2.2 Facebook, Xing und Youtube**

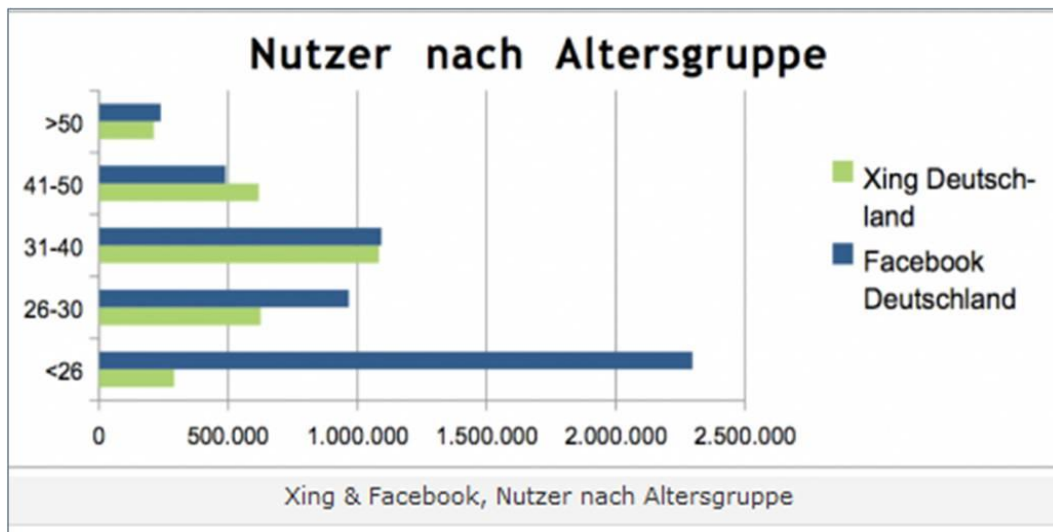
Die wohl bekannteste Social Media Plattform ist Facebook. Von einem lediglich privat genutzten Netzwerk, hat sich Facebook „immer mehr zu einer hybriden Informationsplattform mit privaten und geschäftlichen Inhalten“<sup>33</sup> entwickelt. Immer mehr Unternehmen präsentieren sich online und dieser Trend steigt.

Neben Facebook ist das Netzwerk XING eine bekannte Adresse in Deutschland. Obwohl es älter ist, hat es deutlich weniger Nutzer, gerade einmal 14 Mio. und davon 7 Mio. in Deutschland, Österreich und der Schweiz.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Bernauer/Hesse/Laick/Schmitz, S. 53.

<sup>34</sup> Vgl. XING AG Geschäftsbericht.

Abbildung 6: Nutzer von Facebook und Xing nach Alter in DE



Quelle: Vianova.

Vermeehrt jüngere Zielgruppen nutzen Facebook, wohingegen Xing von Menschen genutzt wird, die meist schon einige Jahre im Berufsleben stehen. Allein schon aus dem Grund, wie viele Menschen man allein mit diesen beiden Netzwerken erreichen könnte, sollten Unternehmen auf die Nutzung dessen einen großen Wert legen.

Man kann heutzutage sagen, dass Youtube für viele Altersgruppen das Fernsehen nahezu komplett ersetzt hat. Allein in Deutschland zählt Youtube 37 Mio. Nutzer (Stand 2012<sup>35</sup>). Diese Bandbreite wird bereits von vielen Unternehmen genutzt, denn hier kann man sich per Video vorstellen und sich dem Bewerber und auch den Kunden kurz und prägnant präsentieren.

Neben diesen drei Möglichkeiten des Social Media, sollten natürlich auch Plattformen wie Twitter und die eigene Internetseite gepflegt werden. Diese ist für viele eine der ersten Anlaufstellen vor dem direkten Kontakt mit dem Unternehmen und sollte deshalb immer auf dem neusten Stand

<sup>35</sup> Statistik von 2013 wurde noch nicht veröffentlicht.

sein, eine gute Übersicht bieten und alle notwendigen und relevanten Informationen liefern.

Abschließend betrachtet, lässt sich sagen, dass Social Media wohl zu den bedeutendsten Veränderungen im EB gehört.

### 3 Employer Branding Zyklus

EB schließt nicht nach einer Kampagne ab, denn nachhaltiger Erfolg kann nur erzielt werden, wenn das Unternehmen immer wieder aufs Neue an sich arbeitet und sich bei Veränderungen in der Umwelt auch anpasst. Ein sich immer wiederholender Zyklus, der sogenannte Employer Branding Zyklus, beschreibt den Prozess des EB am besten.<sup>36</sup>

Die Einteilung des Prozesses erfolgt dabei in vier große Schritte. Der **erste Schritt** ist die Zielgruppendefinition. Darauf folgt im **zweiten Schritt** die Analysephase, in der sich das Unternehmen sozusagen selbst finden muss. Im **dritten Schritt**, in dessen Mittelpunkt die bereits angesprochene EVP steht, schließt sich der Analysephase die Strategiephase an. Die Umsetzung der hier erarbeiteten Strategie geschieht im vierten **und letzten Schritt** des Zyklus.<sup>37</sup>

Abbildung 7: Der Employer Branding Zyklus



Quelle: Mediadesign.

<sup>36</sup> Vgl. Trost, S. 17 f.

<sup>37</sup> Vgl. Trost, S. 19 - 68.



### 3.1 Die Phase der Zielgruppendefinition

Als Ausgangspunkt des Zyklus ist die Zielgruppendefinition ein entscheidender Schritt. Das Unternehmen muss sich im Klaren sein, welchen Personenkreis es mit seiner Arbeitgebermarke ansprechen will. Im Vergleich zum damaligen Recruiting, spielen heutzutage jedoch andere Facetten eine Rolle; darunter stehen die bereits erwähnten Engpass- und Schlüsselfunktionen deutlich im Vordergrund.<sup>38</sup>

EB ist, ebenso wie das Corporate Branding, Aufgabe der strategischen Unternehmensführung und somit der obersten Managementebene. Darüber hinaus sollten zusammen mit dem Management auch die Organisations- und die Personalabteilung bei der Erarbeitung des EB mitwirken.

Um eine präzise Zielgruppendefinition zu erhalten, sollten die drei folgenden Kriterien beachtet werden. Das **erste Kriterium** ist die strategische Bedeutung. Eine gezielte Werbekampagne kann nur Wirkung zeigen, wenn sich die Verantwortlichen bewusst sind, um welche Talente sie sich wirklich bemühen müssen. Die Rede ist hier von der Fokussierung auf einen bestimmten Bewerberpool des Arbeitsmarkts. Aufgrund des Problems der begrenzten Mittel, also der Kapitalknappheit, können Unternehmen nur in bestimmte Bereiche investieren. Hier sollte man deshalb selektieren, welcher Bereich des Unternehmens am meisten zum Erfolg beiträgt. Die strategische Bedeutung einer Stelle deutet dabei auf deren Bedeutsamkeit hin. Wenn man einen Blick in die öffentliche Verwaltung wirft, sind hier gerade Stellen wie Team- oder Abteilungsleiter gemeint.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. Trost, S. 25 ff.

<sup>39</sup> Vgl. Trost, S. 27 f.

Das **zweite Kriterium** ist die Verfügbarkeit von Talenten auf dem Arbeitsmarkt. Je nachdem in welchem Bereich ein Unternehmen tätig ist, fällt es leichter oder schwerer bestimmte Positionen zu besetzen. Vor allem im Ingenieure- und im IT-Bereich sind die Auswirkungen des Fach- und Führungskräftemangels besonders deutlich. Aber auch in anderen Bereichen macht sich dieser Mangel an Fachkräften bemerkbar. Interne und externe Recruiter können sehr gut beurteilen, welche Stellen in Zukunft in welchem Maße besetzt werden müssen. Auch Erfahrungen aus der Vergangenheit geben Anhaltspunkte darüber, wie schwer es ist, eine Stelle zu besetzen. Das **dritte** und letzte **Kriterium** ist der quantitative Personalbedarf. Dieser kann klassisch durch die Personalbedarfsplanung ermittelt werden. Eine Vorausberechnung zeigt hier den in Zukunft benötigten Bedarf an Arbeitskräften.

Mithilfe dieser drei Kriterien soll bestimmt werden, welche Bewerber zum Unternehmen passen und welche Verfahren für welche Funktion eingesetzt werden müssen. Man spricht hier auch vom Talent Management<sup>40</sup>, denn nicht jede Stelle wird auf die gleiche Art und Weise zu besetzten sein.<sup>41</sup>

### 3.2 Die Analysephase

Die Phase der Analyse schließt sich direkt an die Zielgruppendefinition an. Hierbei werden fünf Kriterien definiert, die wiederum im dritten Schritt des Zyklus als Grundlage für die EVP gelten. Bevor man sich intensiv mit der Kampagne beschäftigt, müssen daher die Arbeitgeberereigenschaften, die Präferenz der Zielgruppen, die Position im Wettbewerb, das aktuelle Arbeitgeberimage und die Unternehmensmarke näher beleuchtet werden.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Vgl. Jäger/Lukasczyk, S. 79.

<sup>41</sup> Vgl. Trost, S. 28 - 30.

<sup>42</sup> Vgl. Trost, S. 18.

## 3.2.1 Arbeitgeberereigenschaften

Wenn ein Unternehmen seinen Mitarbeitern Besonderheiten anbietet, spricht man von Arbeitgeberereigenschaften. Mögliche Besonderheiten können in der Arbeit an sich, dem Arbeitsklima, zusätzlichen Angeboten oder vermittelten Werten liegen. Diese Eigenschaften lösen eine Identifikation aus, die allen Mitarbeitern ein positives Gefühl gibt und sie gerne zur Arbeit gehen lässt.

Wenn das Unternehmen sich auf dem Arbeitsmarkt kommuniziert, muss es bei realen Tatsachen bleiben. Sobald Widersprüche auftauchen, sinkt die Attraktivität als Arbeitgeber und neue Mitarbeiter verlassen das Unternehmen nach kürzester Zeit. Deswegen sind die Arbeitgeberereigenschaften der wichtigste der fünf Faktoren, denn ein Unternehmen kann sich nur positiv positionieren, wenn es Etwas zu bieten hat. Allein ein Arbeitsplatz und ein festes Gehalt reichen heutzutage nicht mehr aus, um als Arbeitgeber attraktiv zu wirken. EB bietet dabei die Chance für Unternehmen seine Eigenschaften überhaupt erst zu entdecken, denn nicht jeder ist sich seiner Merkmale bewusst.<sup>43</sup>

## 3.2.2 Präferenzen der Zielgruppen

Ein Unternehmen sollte nicht nur wissen, welche Zielgruppen es ansprechen will und mit welchen Eigenschaften es selbst werben kann, sondern auch die Vorlieben der zukünftigen Mitarbeiter müssen beachtet werden. Im Vergleich zur früheren Generation, stehen in der Gegenwart andere Präferenzen im Vordergrund. U.a. sind Mobilität und Karrierechancen, aber auch der richtige Internetumgang entscheidend.<sup>44</sup>

## 3.2.3 Wettbewerb

Ein Unternehmen sollte nicht nur wissen, welche attraktiven Angebote es zu bieten hat, es sollte sich auch im Klaren darüber sein, wo und wie es

---

<sup>43</sup> Vgl. Mediadesign Hochschule.

<sup>44</sup> Vgl. Trost, S. 21.

auf dem Arbeitsmarkt gegenüber seiner Konkurrenten da steht. Die Rede ist hier also von der Positionierung und dem Alleinstellungsmerkmal als Arbeitgeber. Bevor man sich von seinen Konkurrenten abheben möchte, sollte man diese überhaupt erst kennen. Hierbei ist u.a. die Plattform XING hilfreich, denn meist haben Bewerber ähnliche Unternehmen als Zielarbeitgeber und genau an dieser Stelle muss ein Unternehmen angreifen.<sup>45</sup>

### **3.2.4 Unternehmensmarke**

Wie bereits im vorherigen Kapitel erwähnt, kann die Arbeitgebermarke stark von der Unternehmensmarke profitieren<sup>46</sup> und spielt somit beim EB eine wichtige Rolle. Deshalb ist es von enormem Wert die EB-Strategie an die CB-Strategie anzupassen. Zwar wird der Arbeitsmarkt in beiden Fällen als Bezugsgruppe angesprochen, aber nur im EB ist dies auch gewollt.

Beim CB stehen Werte und Normen, die Orientierung des Unternehmens und die Identifikation mit dem Unternehmen im Vordergrund. All diese Merkmale können in einem Leitbild kommuniziert werden, mit dem sich das Unternehmen nach außen, also der kompletten Umwelt, präsentieren kann.<sup>47</sup>

### **3.2.5 Aktuelles Arbeitgeberimage**

Da das Arbeitgeberimage langfristig vom EB profitieren soll, ist es ebenfalls entscheidend, wie das Unternehmen gegenwärtig da steht. Die öffentliche Verwaltung kann sich also nicht als junges und dynamisches Unternehmen verkaufen, denn diese Darstellung wäre schlichtweg unglaubwürdig. An dieser Stelle wird erneut deutlich, wie wichtig es ist bei der Wahrheit zu bleiben. Behörden wie die AOK BW und die DRV BW können sich natürlich nicht mit Unternehmen wie Apple und Facebook

---

<sup>45</sup> Vgl. Trost, S. 21 f.

<sup>46</sup> Vgl. Jäger/Lukasczyk, S. 82.

<sup>47</sup> Vgl. Hopp/Göbel, S. 48 ff.

vergleichen, aber gerade deshalb sollten positive Eigenschaften noch deutlicher kommuniziert werden.<sup>48</sup>

### 3.2.6 Seele des Unternehmens

Ein Unternehmen kann erst über eine mögliche Strategie nachdenken, wenn es alle Antworten auf die fünf Fragen der Analysephase gefunden hat. Hierbei sind vor allem eigens angefertigte Studien empfehlenswert, denn diese liefern wichtige Informationen über das aktuelle Bild auf dem Arbeitsmarkt, Präferenzen von Schülern und Studenten und gängigen Social Medias.

Das Unternehmen sollte hier allerdings genau darauf achten, wen sie was fragen und welche Informationen sie davon wirklich verwerten können. Auch die Methode selbst ist daher entscheidend, denn jede Frage muss auf eine andere Art und Weise gestellt werden und je nachdem, ob man Einzelinterviews oder groß aufgelegte empirische Befragungen durchführt, können sich die Ergebnisse unterscheiden.<sup>49</sup>

„Es geht darum, die Seele des Unternehmens zu ergründen.“<sup>50</sup> Mit all den aus der Analyse gewonnenen Informationen muss man richtig umgehen. Die Studien alleine reichen nicht aus, um erfolgreich zu sein. An dieser Stelle ziehen viele Firmen eine Unternehmensberatung hinzu, die sich oftmals auf EB spezialisiert haben.

---

<sup>48</sup> Vgl. Trost, S. 22 f.

<sup>49</sup> Vgl. Trost, S. 30 - 36.

<sup>50</sup> Vgl. Trost, S. 39.

## 3.3 Employer Branding-Strategie

„Kern des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie.“<sup>51</sup> Diese Strategie beinhaltet drei Fragen. Zum einen geht es um die EVP, und zum anderen um die Spezifität der Employer Brand und den Bedarf an Internationalität. Diese drei Fragen bzw. Ansätze sollen im Folgenden näher erläutert werden.

### 3.3.1 Employee Value Proposition

Den Kern der Arbeitgebermarkenstrategie bildet die EVP, also die Positionierung des Unternehmens als attraktiven Arbeitgeber. Um die EVP zu formulieren, ist eine gute Vorarbeit notwendig, denn hier spielen die Merkmale der Analyse eine wichtige Rolle. Es ist nicht damit getan, alles in einen Topf zu werfen und abzuwarten, bis die Bewerberzahlen wieder steigen, sondern es ist hier von enormer Bedeutung, alle Faktoren in Einklang zu bringen.

An dieser Stelle wird eine in der Theorie noch so simple Systematik angewandt, die alle einzelnen Faktoren sortiert. Man listet alle Arbeitgebereigenschaften auf und vergleicht diese mit den Zielgruppenpräferenzen. Die Eigenschaften, die nicht übereinstimmen werden aussortiert. Im nächsten Schritt vergleicht man die übrig gebliebenen Eigenschaften mit denen der Konkurrenz. Wiederum werden hier diejenigen Eigenschaften aussortiert, die sich überschneiden. Allein die Eigenschaften, die sich im zweiten Schritt nicht überschneiden werden in die EVP aufgenommen. Mit dieser Systematik wird dargestellt, welcher Gedanke hinter der EVP steht, jedoch fehlen hier das aktuelle Arbeitgeberimage und die Unternehmensmarke. Innerhalb des Prozesses werden diese jedoch hinzugefügt, um wirklich alle relevanten Merkmale mit einfließen zu lassen.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> DEBA, Definition.

<sup>52</sup> Vgl. Trost, S. 40 f.

### **3.3.2 Gibt es die eine Arbeitgebermarke?**

Neben der EVP ist die Zielgruppendifferenzierung ebenso entscheidend. Es stellt sich die Frage, ob es überhaupt die eine Arbeitgebermarke geben kann, denn jedes Unternehmen will verschiedene Berufsgruppen ansprechen, die allerdings alle unterschiedliche Vorstellungen von dem Top-Arbeitgeber haben. Jeder Geschäftsbereich und auch jeder Standort kann dabei andere Arbeitgeberereigenschaften präferieren. Deshalb muss eine genaue Auswahl darüber getroffen werden, für welchen Bereich, welche Arbeitgeberereigenschaften kommuniziert werden sollen. Je nachdem wie spezifisch die Vorlieben sind, kann die Ausrichtung der Arbeitgebermarke entweder zielgruppenspezifisch oder lokal differenziert werden. „Im Falle einer Differenzierung münden die Überlegungen in die Entwicklung einer sogenannten Markenhierarchie [...]“<sup>53</sup> Es gibt natürlich auch Merkmale, die jeder Arbeitgeber bevorzugt. Hierzu gehört z.B. der anhaltende Unternehmenserfolg. Solche Aspekte können einheitlich in einer Arbeitgebermarke kommuniziert werden.

### **3.3.3 Internationales Employer Branding**

Der Fach- und Führungskräftemangel macht sich natürlich nicht nur in Deutschland bemerkbar. Insbesondere international tätige Unternehmen sind dazu gezwungen, ihr EB auch dementsprechend international anzupassen, denn in jedem Land herrschen andere Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt.

Arbeitnehmer in Deutschland haben andere Vorstellungen, als Arbeitnehmer in Frankreich oder England. Und trotzdem bestehen gewisse Gemeinsamkeiten, die für das internationale EB genutzt werden können.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Trost, S. 44.

<sup>54</sup> Vgl. Universität Hohenheim.

Hierbei muss man aber klar zwischen Unternehmen wie Google, Apple und SAP und Unternehmen wie der AOK BW und der DRV BW unterscheiden. Lediglich Unternehmen, die weltweit arbeiten, müssen auch international nach Arbeitskräften suchen. Im Falle der AOK und die DRV erscheint es deshalb nicht notwendig, ein internationales EB zu betreiben.

### **3.3.4 Markenrad**

Es reicht nicht nur aus, eine Arbeitgebereigenschaft in den Raum zu werfen. Für die tatsächliche Glaubwürdigkeit ist es nötig, diese zu untermauern. Im Markenrad findet sich die EVP in der Mitte. Sie bildet also den Kern, um den sich weitere Kreise bilden, welche die Beweise und Stärken beinhalten. Somit werden Eigenschaften wie die Work-Life-Balance und die Innovation des Unternehmens greifbarer und erleichtern es dem Bewerber und Kunden, das Versprochene zu glauben.<sup>55</sup>

### **3.4 Umsetzung**

Der vierte Schritt im EB-Zyklus ist die Umsetzung der Arbeitgebermarkenstrategie. Die Umsetzung erfolgt durch die richtige Kommunikation mittels einer EB-Kampagne. Dabei werden in einem nächsten Teilabschnitt mögliche Umsetzungsmöglichkeiten aufgezeigt. Als ein sich immer wiederholender Zyklus wird der EB-Zyklus am Anfang des Kapitels beschrieben. Diese Beschreibung beinhaltet den Gedanken der nie endenden Kampagne. Es ist noch lange nicht ausreichend, eine Kampagne auf die Beine zu stellen und nach dieser den EB-Prozess abzuhacken. Die Personalimagekampagne sollte sich, ähnlich wie der Arbeitsmarkt und die Gesellschaft wandeln.

„Eine Personalimagekampagne hat vorrangig zur Aufgabe, die Kernbotschaft eines Unternehmens als Arbeitgeber nach außen zu

---

<sup>55</sup> Vgl. Trost, S. 45 f.



transportieren.“<sup>56</sup> Mit dem vierten und letzten Schritt des EB-Zyklus soll die ermittelte Strategie an die gewünschte Zielgruppe herangetragen werden. An diesem Punkt muss man sich also überlegen, welche Kanäle man hierfür am besten nutzen sollte. Hier wird der sogenannte Mediaplan erstellt, ein Plan, der alle zu nutzenden Kommunikationswege aufweist.<sup>57</sup> Dies können klassische Printmedien, aber auch Social Media oder das Fernsehen sein.

Abbildung 8: Die interne und externe Kommunikation



Quelle: DEBA, Extern und Intern.

Da das EB intern und extern wirken soll, geht die Theorie davon aus, dass man auch intern und extern kommuniziert. Einerseits soll der Wirkungsbereich beim Recruiting liegen, andererseits sollen Mitarbeiter des Unternehmens an dieses gebunden werden und als Teil der Kampagne selbst als Markenbotschafter fungieren. Diesen Schritt kann man nur bewältigen, wenn die eigenen Mitarbeiter ein gewisses Maß an Überzeugung gegenüber der Marke des Unternehmens haben und diese

<sup>56</sup> Jäger/Lukasczyk, S. 83.

<sup>57</sup> Vgl. Jäger/Lukasczyk, S. 85 f.

dann auch selbstverständlich verbreiten.<sup>58</sup> Im klassischen Personalmarketing erarbeitet man eine Kampagne und spricht damit eine bestimmte Zahl von Menschen an. Der Zwischenschritt ist der Markenbotschafter, jedoch ohne EB. Dieser spricht weitere Menschen im Einzelnen an und preist das Unternehmen an. Die Kombination, also das EB, vereint beide Möglichkeiten und schafft es somit eine Vielzahl von Menschen anzusprechen.

### 3.5 Wirkungsbereiche

In der bisherigen Arbeit wurden bereits zwei sehr wichtige Wirkungsbereiche angesprochen. Die Mitarbeitergewinnung (Recruiting) und die Mitarbeiterbindung (Retention). Das Recruiting verbessert sich durch eine höhere Arbeitgeberattraktivität. Dabei wird der Personalbeschaffungsaufwand zusätzlich gesenkt. Neben der Beschaffung tritt die Bindung in den Vordergrund, denn hier sinkt die Fluktuation und gleichzeitig steigt die Mitarbeiterzufriedenheit. Diese beiden Bereiche werden aber noch durch weitere ergänzt. Neben der Bindung erzielt ein gutes EB auch eine Leistungssteigerung der Mitarbeiter (Performance), da diese sich mit der Marke und dem Image des Arbeitgebers identifizieren. Durch die bessere Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter wird zugleich der Führungsaufwand gesenkt, die Qualität der Produkte gesteigert und die Ziele des Unternehmens schneller erreicht. Außerdem erzielt man eine veränderte Unternehmenskultur (Corporate Culture). Die Folgen sind ein besseres Arbeitsklima, ein geringerer Krankenstand und die Verbesserung der internen Kommunikation. Wie bereits angesprochen profitiert die Arbeitgebermarke von der Unternehmensmarke, andersrum ist dies allerdings eher ausnahmsweise der Fall. Der Unternehmenswert insgesamt kann steigen, was wiederum eine Auswirkung auf die Unternehmensmarke haben kann.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. Markenlexikon.

<sup>59</sup> Vgl. DEBA, Wirkungsbereiche.

## 3.6 Erfolgsmessung

Die Wirkungen des EB betreffen den internen und den externen Bereich des Unternehmens und genau so sollte auch die Messung des Erfolgs angelegt werden.

### 3.6.1 Interne Erfolge

Ob und wie die Mitarbeiter auf die Veränderungen innerhalb des Unternehmens reagieren, kann man mithilfe von Befragungen oder Einzelgesprächen erkennen. Es ist möglich bereits vor der Umsetzung des EB eine Umfrage oder ein Vieraugengespräch durchzuführen und diese dann im Vergleich zu einer aktuellen Umfrage und zum darauffolgenden Gespräch als Vergleichsbasis zu nutzen. Hier können verschiedene Faktoren wie der Gesamtprozess, das neue oder verbesserte Image und die Zufriedenheit zum Inhalt gemacht werden. Außerdem ist es möglich die Leistung der Mitarbeiter zu messen, denn eine erhöhte Zufriedenheit führt zu einer besseren Qualität der Produkte und Dienstleistungen. Man kann hier die Vergleichsmethode des internen Benchmarkings einsetzen.<sup>60</sup>

### 3.6.2 Externe Erfolge

Die Möglichkeit der Umfrage kann auch bei der Messung der externen Erfolge genutzt werden. Beispielsweise kann damit die Arbeitgeberattraktivität oder die Wirkung der eingesetzten Medien erfasst werden. Arbeitet das Unternehmen innerhalb des EB beispielsweise mit Social Media, kann dessen Erfolg, verglichen mit dem Durchschnitt anderer Unternehmen, basierend auf Click-Zahlen, gemessen werden. Sei es die eigens dafür angelegte Facebookseite oder die Internetseite, jede Form des Social Media kann heutzutage mit wenig Aufwand ausgewertet werden.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. Jäger/Lukasczyk, S. 87 ff.

<sup>61</sup> Vgl. Bernauer/Hesse/Laick/Schmitz, S. 136 ff.

## **4 Vergleich der AOK BW mit der DRV BW**

Dieses Kapitel zeigt auf, in welchem Umfang sich die AOK BW und die DRV BW mit EB beschäftigt haben bzw. noch beschäftigen und inwieweit dieser Einsatz Erfolg gezeigt hat bzw. möglicherweise noch zeigen wird. Der Vergleich der beiden öffentlichen Unternehmen soll auch dazu führen, Stärken aufzuzeigen, mit denen sich das nächste Kapitel weiter auseinandersetzt.

Damit der Vergleich aussagekräftige Erkenntnisse liefert, muss er grundlegenden Faktoren unterliegen. Um aussagekräftige Ergebnisse zu gewinnen, sollten beispielsweise ähnliche Merkmale vorliegen. Da beide Unternehmen im Bereich des öffentlichen Sektors tätig sind, bestehen gewisse Ähnlichkeiten und somit auch einige gut zu vergleichende Merkmale.

### **4.1 Die Ausgangslage**

Die AOK BW zählt mit ihren 9.800 Mitarbeitern und ca. 3,9 Mio. Kunden neben der AOK Bayern zu den größten AOK's Deutschlands. Sie ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts, gleichermaßen verhält es sich mit der DRV BW.<sup>62</sup> Diese zählt mit ihren 3.600 Mitarbeitern und den ca. 3,6 Mio. Kunden ebenfalls zu den größten Regionalträgern der DRV.<sup>63</sup>

Beide Unternehmen sind Teil des öffentlichen Sektors und dennoch haben sie nicht die gleiche wirtschaftliche Ausgangslage. Die AOK BW steht als Krankenkasse in einem großen Konkurrenzverhältnis, denn seit dem 01.01.1996 besteht in der gesetzlichen Krankenversicherung das Krankenkassenwahlrecht und zusätzlich wird der Wettbewerb durch die sogenannten Wahltarife angeheizt.<sup>64</sup> Das Wahlrecht ermöglicht den Kunden sich zwischen verschiedenen Krankenkassen zu entscheiden und

---

<sup>62</sup> Vgl. AOK Baden-Württemberg, Allgemeines.

<sup>63</sup> Vgl. Wikipedia, Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg.

<sup>64</sup> Vgl. AOK Bundesverband.

die Wahltarife durch bestimmte Zusatztarife ergänzend abzuschließen. Die DRV BW dagegen hat eine Art Monopolstellung, denn aufgrund der Pflichtversicherung der Arbeitnehmer hat sie keine wirkliche Konkurrenz im Bereich der Rentenversicherung. Lediglich private Versicherungen, wie beispielsweise die Allianz, könnten hier eine Rolle spielen.

Diese Ausgangslagen wirken sich auch auf das EB aus, denn der Wettbewerb hat auf alle Bereiche im Unternehmen einen Effekt, egal ob es die Dienstleistung an sich betrifft, oder die Mitarbeitergewinnung und –bindung. Auf diesen Punkt geht das nächste Kapitel detaillierter ein.

Trotz der unterschiedlichen Ausgangslagen sind sowohl die AOK BW, als auch die DRV BW vom Fach- und Führungskräftemangel tangiert, denn beide Behörden haben steigende Kundenzahlen und somit auch einen steigenden Bedarf an Mitarbeitern. Trotz der Umstellung auf die E-Akte, sind weiterhin Stellen zu besetzen, wobei viele dieser Stellen in Engpass- und Schlüsselfunktion, also Stellen mit herausgehobener Funktion, stehen. Es stellt sich also deutlich heraus, dass auch bei öffentlichen Unternehmen der Einsatz von EB von großer Bedeutung ist.

### **4.2 Zielgruppen**

Beide Unternehmen suchen für ihre angebotenen Ausbildungen und Studiengänge junge, engagierte und qualifizierte Nachwuchskräfte. Die AOK BW und die DRV BW haben zwar unterschiedliche Anforderungsprofile, aber ähnliche Bewerber, da man sich in beiden Sparten mit dem Schwerpunkt Sozialrecht auskennen sollte und sich daher auch die einzelnen Ausbildungen und Studiengänge zum großen Teil ähneln.

### 4.2.1 Zielgruppen der AOK BW

Die AOK BW sucht mobile, flexible und eigenständige Bewerber, die eine hohe Leistungsbereitschaft mitbringen.<sup>65</sup> Man merkt, dass die Nachwuchskräfte der AOK BW deutlich mehr Kundenkontakt haben, als die der DRV BW und u.a. in genau diesem Punkt unterscheiden sich die beiden Anforderungsprofile. An dieser Stelle soll dabei auch nochmals kurz auf das im Unterkapitel 4.1 bestehende Wettbewerbsverhältnis hingewiesen werden, denn der Verkauf einer Krankenversicherung ist ein entscheidender Faktor des Erfolgs aller Krankenkassen.

Zusätzlich bietet die AOK BW Quereinsteigern eine Chance sich in ihrem Unternehmen zu etablieren. Damit sind vor allem Sozialversicherungsangestellte anderer Unternehmen, externe Sozialpädagogen und Hochschulabsolventen gemeint.

### 4.2.2 Zielgruppen der DRV BW

Die DRV BW sucht „Kluge Köpfe für die Rente“<sup>66</sup>. Mit diesem Slogan wirbt der Rentenversicherungsträger seit dem Jahr 2012 auf der eigenen Internetseite, der eigens dafür erstellten Facebookseite und auch mittels Plakaten.

Es gibt aber auch bei der DRV BW Stellen, die mit Quereinsteigern besetzt werden. Hierzu zählen vor allem Ärzte. An dieser Stelle wird von zukunftsorientierten und praktischen Sozialmedizinerinnen gesprochen.<sup>67</sup> Zu den Quereinsteigern zählen aber auch Absolventen anderer Public Management Studiengänge. Es wird deutlich, dass sich die DRV BW als moderner und zukunftsorientierter Arbeitgeber präsentieren will und damit auch wirbt.

---

<sup>65</sup> Vgl. AOK BW, Ausbildung.

<sup>66</sup> DRV BW, Ausbildung.

<sup>67</sup> DRV BW, Stellenangebote.

### **4.3 Kommunikation der Arbeitgebereigenschaften**

Es genügt nicht nur, Ansprüche an die Bewerber zu stellen, sondern ein Unternehmen muss auch kommunizieren was es bietet.

#### **4.3.1 Profilierung der AOK BW**

Mit „Mehr Vielfalt. Mehr Chancen. Mehr Karriere. AOK.“<sup>68</sup> stellt sich die AOK BW auf ihrer Internetseite dar und wirbt zusätzlich mit viel Kundenkontakt, hoher Verantwortung und vielfältigen Aufgaben. Gewisse Aussagen überschneiden sich also mit der DRV BW. Als Gesundheitskasse steht natürlich auch die Gesundheit der Mitarbeiter im Vordergrund. Auf eine ausgeprägte Work-Life-Balance wird bei der AOK daher ein besonders großer Wert gelegt. Diese Eigenschaft stellt andere Versprechungen allerdings in den Schatten. Beispielsweise ist die AOK in jeder größeren Kleinstadt mit einem Kundencenter vertreten, weshalb die Einsatzmöglichkeit innerhalb Baden-Württembergs sehr vielseitig ist. Dieser Faktor wird in Kombination mit der geforderten Mobilität im Profil der AOK aber zu schwach dargestellt.

#### **4.3.2 Profilierung der DRV BW**

Auf der Facebookseite - Kluge Köpfe für die Rente - rückt sich die DRV BW in ein neues Licht. „Alt und verstaubt war gestern – modern und offen ist heute.“<sup>69</sup> Behörden fällt es schwer die altbewerten Klischees loszuwerden und sich als moderner Dienstleister darzustellen. Diesen Schritt zu gehen, verlangt viel Arbeit und vor allem auch den Einsatz von EB. Weiterhin beschreibt sich die DRV BW als modern, bürgernah und wirtschaftlich. Zudem wird das Tätigkeitsfeld, also der Arbeitsalltag, auf der Internetseite als außergewöhnlich vielseitig und anspruchsvoll beschrieben, da man sowohl im Bereich Rente als auch im Bereich Reha eingesetzt werden kann. Mit all den Regionalzentren, Auskunfts- und Beratungsstellen bietet die DRV BW auch einen wohnortnahen

---

<sup>68</sup> AOK BW, Karriere.

<sup>69</sup> Facebook, Kluge Köpfe für die Rente.

Arbeitsplatz, bzw. die Möglichkeit in ganz Baden-Württemberg eingesetzt werden zu können. Was aber vor allem sehr vorteilhaft ist, ist die nahezu sichere Übernahmechance nach der Ausbildung und nach dem Studium. Mit diesem Kriterium spricht die DRV BW deutlich für sich.

### **4.4 Das aktuelle Arbeitgeberimage**

Beim Kommunizieren und Positionieren auf dem Arbeitgebermarkt geht es nicht nur um die Arbeitgebereigenschaften, sondern auch um die Glaubwürdigkeit des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern und den potentiellen Arbeitskräften, also den Bewerbern. Diese Glaubwürdigkeit ist von hoher Bedeutung, denn Generation Y<sup>70</sup> vertraut nicht allein auf Werbeslogan und dahin geschriebene Eigenschaften des Arbeitgebers. Diese Erkenntnis ist gerade im Personalbereich sehr wichtig, da der Ruf eines Unternehmens ihm meist weiter voraus eilt, als es den meisten bewusst ist. In diesem Sinne stellt sich nun die Frage, wie die AOK BW und die DRV BW in den Augen der Menschen dastehen?

#### **4.4.1 Das Arbeitgeberimage der AOK BW**

Die AOK BW gilt, neben der Techniker Krankenkasse, als bekannteste und erfolgreichste Krankenkasse Deutschlands und hat einen sehr positiven Ruf. Diese Tatsache spiegelt sich in dem Award des trendence-Instituts wieder, denn die AOK im Gesamten erhielt im Jahr 2013 den Preis für das beste Schülermarketing.<sup>71</sup>

Als Krankenkasse gehört die AOK BW zwar zum öffentlichen Sektor, genießt aber einen durchaus anderen Ruf. Da das Image historisch gewachsen ist, wird es stark von äußeren Faktoren wie den Medien beeinflusst. Und gerade Aktionen wie der deutschlandweite Schulwettbewerb „AOK-Schulmeister“, der den Auftritt eines populären Musikers an der Gewinnerschule mit sich zieht, werden in den Medien

---

<sup>70</sup> In der Soziologie gehören zur Generation Y diejenigen, die um das Jahr 2000 herum Teenager, also zwischen 13 und 19 Jahre alt, sind.

<sup>71</sup> Vgl. Trendence, Gewinner.



aufgegriffen und stellen das Unternehmen positiv dar.<sup>72</sup> Da sich das Unternehmensimage wiederum auf das Arbeitgeberimage überträgt, wird die AOK und dadurch auch die AOK BW insgesamt in ein positives Licht gerückt und wirkt somit auch als Arbeitgeber reizvoll.

### **4.4.2 Das Arbeitgeberimage der DRV BW**

Die DRV BW steht dagegen in einem ganz anderen Licht da. Das historisch geprägte Image des Unternehmens ist nicht besonders gut und wird aktuell zusätzlich durch gesellschaftliche Probleme eher verschlechtert. Mit den gesellschaftlichen Problemen ist vor allem der in den Medien heiß diskutierte Demographische Wandel gemeint. Dieser wirkt sich sogar doppelt auf die DRV BW aus, einerseits ist er für den Fach- und Führungskräftemangel mitverantwortlich und andererseits sorgt er zusätzlich noch dafür, dass man mit dem Begriff Rente etwas Negatives assoziiert. Spätestens seit der Einführung der Riester-Rente im Jahr 2001<sup>73</sup>, steht die gesetzliche Rentenversicherung als bröckelnde Säule da. Viele sehen die erste der drei Säulen der Altersvorsorge als nicht mehr stabil genug an.

Auch die Studiengangbezeichnung hat einen Einfluss auf das Arbeitgeberimage, da die DRV BW ihren Studiengang für den gehobenen Verwaltungsdienst als „Bachelor of Arts Rentenversicherung“ betitelt, verbinden Bewerber möglicherweise etwas Negatives damit, da das Wort „Rente“ in der Studienbezeichnung steckt.<sup>74</sup> (Im Vergleich dazu verwendet die DRV Berlin die Bezeichnung „Bachelor of Arts im Fachbereich Sozialversicherung“.<sup>75</sup> Diese Bezeichnung wirkt dagegen viel ansprechender. Zudem besitzt die DRV Berlin eine eigene Internetseite für die Ausbildungen und Studiengänge.) Insgesamt betrachtet wirkt das

---

<sup>72</sup> Vgl. AOK, Schulmeister.

<sup>73</sup> Vgl. DRV.

<sup>74</sup> Vgl. DRV BW, Ausbildung.

<sup>75</sup> DRV Berlin.

aktuelle Arbeitgeberimage der DRV BW jedoch noch nicht ansprechend genug.

### **4.5 Fit in Social Media?**

Die Bedeutung von Social Media wurde schon in Unterkapitel 2.5.2 erläutert. In wie weit legen die AOK BW und die DRV BW Wert darauf? In diesem Unterkapitel soll der Einsatz dessen daher näher betrachtet werden.

#### **4.5.1 Facebook**

Mit weit über 7.000 Facebook Likes ist die Seite der AOK BW präsent und durchaus gut besucht. Darüber hinaus liefert sie auch ausreichend Informationen über anstehende Aktionen, die Lebe-Balance-Reihe und die verschiedenen Studien- und Ausbildungsangebote.<sup>76</sup>

Die Facebookseite der DRV BW weist dagegen nur knappe 200 Likes auf und enthält nur sehr wenige Informationen über das Unternehmen. Es wird nahezu nichts gepostet und die Seite besitzt kaum Inhalt. Zusätzlich wird aber eine eigens für die Ausbildung angelegte Facebookseite „Kluge Köpfe für die Rente“<sup>77</sup> geführt, die mit immerhin 800 Likes und regelmäßigen Posts bereits gute Ansätze zeigt.

#### **4.5.2 Youtube - Fernsehen 2.0**

Gerade die jüngere Zielgruppe nutzt Youtube sehr stark, da man zu jeder Zeit verschiedene Videos ansehen kann und quasi alles „on demand“<sup>78</sup> zur Verfügung steht.

Der Youtube-Kanal der AOK BW weist über 250.000 Videoaufrufe und ca. 50 Videos auf und zeigt damit deutlich, dass sich dieses Unternehmen

---

<sup>76</sup> Vgl. Facebook, AOK BW.

<sup>77</sup> Facebook, Kluge Köpfe für die Rente.

<sup>78</sup> Wikipedia, Video on demand.

neben Facebook auch um den Auftritt auf Youtube bemüht.<sup>79</sup> Mithilfe dieser Videos können Informationen schneller und prägnanter an die Zielgruppen herangetragen werden. Die AOK BW kann sich somit leicht und positiv präsentieren und dem Nutzer einen guten Einblick in die Welt der AOK geben.

Auf dieser Schiene weist die DRV BW leider keine Präsenz auf, denn es besteht kein Youtube-Kanal. Lediglich andere Träger, wie die DRV Hessen besitzen einen extra Kanal für den Ausbildungsbereich.

### **4.5.3 Twitter**

Wer heutzutage wirklich alle Facetten des Social Media nutzen möchte, darf auch nicht vor Twitter zurück schrecken.

Die AOK BW besitzt einen Twitter Account und nutzt diesen auch. Mit 374 Followern wird hier eine durchaus große Anzahl von Menschen erreicht.<sup>80</sup>

Auch die DRV BW ist in diesem Bereich aktiv und besitzt auf ihrem Twitter Profil knapp 200 Follower.<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> Vgl. Youtube.

<sup>80</sup> Vgl. Twitter, AOK BW.

<sup>81</sup> Vgl. Twitter, DRV BW.

## **5 Stärken beider Unternehmen**

In diesem Kapitel sollen die Stärken, die sich aus dem Vergleich beider Unternehmen ergeben, näher erläutert werden. Neben den Stärken gibt es natürlich auch gewisse Schwächen, denn keines der beiden Unternehmen hat die eine und perfekte Arbeitgebermarke. Auf diese wird allerdings im letzten Kapitel in Form von konkreten Verbesserungsvorschlägen eingegangen.

### **5.1 Die Stärken der AOK BW**

In diesem Unterkapitel wird u.a. auf folgende Fragen eingegangen: Gehört die AOK BW zu den attraktiven Arbeitgebern? Wird in diesem Unternehmen wirklich das geboten, was auch versprochen wird? Und gibt es eine Arbeitgebermarke bzw. in welchem Zusammenhang steht diese mit der Unternehmensmarke?

#### **5.1.1 Beliebteste Krankenkasse bei Schülern**

„Für junge Menschen zwischen 13 und 29 Jahren ist die AOK die »Beliebteste Krankenkasse 2013«. Das ergab die Onlineumfrage unter mehr als 20.000 Befragten, bei der wir auf dem 1. PLATZ gelandet sind.“<sup>82</sup> Dieser Award verdeutlicht, wie gut die Arbeit im Bereich der Schulen abläuft. Und gerade deshalb ist die AOK BW als Arbeitgeber bei Schülern und Studenten bzw. jungen Arbeitssuchenden sehr attraktiv. Wer einen großen Wert darauf legt, sich bereits früh positiv bei potentiellen Bewerbern zu präsentieren und um im Gedächtnis zu bleiben, der muss auch dazu bereit sein, aktiv zu werden und persönlich in Schulen zu gehen und zu werben.

---

<sup>82</sup> AOK BW, Auszeichnungen.

### **5.1.2 Einer der besten Arbeitgeber Deutschlands**

Neben der Wirkung auf neue Bewerber, sollte EB auch einen Einfluss darauf haben, wie die eigenen Mitarbeiter das Unternehmen sehen. Hier tauchen die bereits angesprochenen Wirkungsbereiche wie verbesserte Leistungsbereitschaft und Retention auf.

In der aktuellen Focus SPEZIAL Ausgabe Februar / März 2014 mit dem Titel „Die besten Arbeitgeber Deutschlands“ wurden deutschlandweit Unternehmen unter die Lupe genommen, um ein Ranking der besten Arbeitgeber aufzustellen. Dazu wurden 20.000 Angestellte und Arbeiter aus allen Hierarchie- und Altersstufen zu ihrem Arbeitgeber befragt. Die Teilnehmer mussten 54 Fragen rund um ihren Job beantworten, woraus das Hamburger Datenunternehmen Statista die Zufriedenheit der Mitarbeiter ermittelte. Zusätzlich wurden Bewertungen des Internetportals kununu, auf dem Mitarbeiter ihre Firma bewerten können, mit einbezogen. Insgesamt wurden rund 2000 Unternehmen untersucht, von denen 806 ausgezeichnete Arbeitsbedingungen haben, darunter auch die AOK BW und die DRV. Ein Unternehmen kann in diesem Ranking eine maximale Punktzahl von 10.000 Punkten erreichen. Selbst Audi als Spitzenreiter erreicht in diesem Ranking „nur“ 8.655 Punkte, also sozusagen eine Zufriedenheit von 86,55 %.

Im Ranking der 50 besten Arbeitgeber Deutschlands tauchen neben den Automobil- und Internetunternehmen auch zwei Krankenkassen auf, jedoch nicht die AOK BW. Dafür belegte hier die bereits erwähnte Techniker Krankenkasse den 14. Platz und die AOK Hessen den 47. Platz.<sup>83</sup>

Die AOK BW belegt im Branchen-Ranking „Versicherungen und Krankenkassen“ den 13. Platz und im Gesamt-Ranking den 176. Platz. Auffällig ist, dass allein im Branchen-Ranking unter den 52 besten

---

<sup>83</sup> Vgl. Focus Spezial, S. 12 - 21.

Versicherungen und Krankenkassen sechs Mal die AOK aufgelistet und die AOK BW darunter die viertbeste ist.<sup>84</sup>

Diese Platzierungen zeigen, dass auch Unternehmen des öffentlichen Dienstes attraktive Arbeitgeber sein können. Eine große Rolle spielt hier natürlich das EB, denn die Marke entscheidet heutzutage über den Erfolg des Unternehmens. Wenn Mitarbeiter zufrieden sind, kommen sie gerne zur Arbeit, sind seltener krank, erzählen ihren Bekannten von ihrem Job und leisten auch gerne mehr. Diesen Status muss ein Unternehmen erreichen.

### **5.1.3 Einsatzmöglichkeiten**

Als einer der besten Arbeitgeber Deutschlands ist es enorm wichtig, dass eine vielfältige Einsatzmöglichkeit gewährleistet wird. Die AOK BW hat in seinen zahlreichen Bezirken viele Beratungsstellen und Kundencenter und bietet seinen Mitarbeitern somit eine wohnortnahe Arbeitsmöglichkeit.

### **5.1.4 Work-Life-Balance und Lebe Balance**

Die AOK BW wirbt stark mit der im Unternehmen vorhandenen Work-Life-Balance<sup>85</sup> und greift damit genau das auf, wonach die Generation Y sucht, nicht leben, um zu arbeiten, sondern arbeiten, um zu leben. Diese Lebenseinstellung in das Berufsleben zu integrieren, war ein wichtiger Schritt, denn gerade dieser Aspekt ist für viele Bewerber entscheidend dafür, wo sie sich bewerben und wo nicht. Angemessene Pausenzeiten, genügend Bewegung neben der Bürotätigkeit und eine gezielte Stressverminderung sind Bestandteile des Programmes.

Neben der Work-Life-Balance für die Mitarbeiter, gehört auch Lebe Balance zum Repertoire der AOK BW. Als Gesundheitskasse wirbt man auch mit Produkten, Kursen und Tipps zum gesunden Leben. „Lebe

---

<sup>84</sup> Vgl. Focus Spezial, S. 148 - 149.

<sup>85</sup> Vgl. AOK ON.

Balance“ ist ein eigens für die AOK BW entwickeltes Programm, worunter sich Kochkurse, Sportangebote, Vorträge über gesünderes Leben befinden und sogar eine eigene Brotsorte, die in den Supermärkten verkauft wird.<sup>86</sup> Dieses Programm verdeutlicht, wie vielseitig die Möglichkeiten bei der beliebten Gesundheitskasse sind und wirkt sich auch die Unternehmensmarke aus, die sich wiederum auf die Arbeitgebermarke auswirkt.

### **5.1.5 Ist die AOK BW eine Marke?**

Die AOK BW zeigt in einigen Bereichen, dass die Hausaufgaben zum Thema EB gemacht wurden und dass man sich intensiv mit diesem komplexen Thema beschäftigt hat. Im Gegensatz zu anderen Behörden wurde hier wirklich eine feste Arbeitgebermarke aufgebaut. Beim EB geht es, wie bereits in Kapitel 2 erwähnt, um die vielseitige Wirkung einer Arbeitgebermarke. Der richtige Einsatz ermöglicht eine Entfaltung in verschiedenen Bereichen, denn es geht um viel mehr als nur um das Recruiting.

Die Unternehmensmarke der AOK BW ist ganz klar die Grundlage für die entwickelte Arbeitgebermarke. Als bekannteste und größte Krankenkasse wirbt die AOK gezielt mit ihren Angeboten und Produkten. Der gute Ruf dieser Angebote eilt der AOK BW voraus und bietet eine perfekte Basis für die Arbeitgebermarke. Wer als solider Dienstleister im Krankenversicherungsbereich angesehen wird, wirkt auch als Arbeitgeber attraktiv und man kann annehmen, dass die Mitarbeiter dort zufrieden sind. Allein diese Annahme verhilft dem Unternehmen zu höheren Bewerberzahlen. Dass diese Annahmen aber auch erfüllt werden und intern umgesetzt werden, erkennt man an der Mitarbeiterzufriedenheit. Die Glaubwürdigkeit des Unternehmens ist also gegeben.

---

<sup>86</sup> Vgl. AOK, Lebe Balance.

Das Image des Unternehmens, das einerseits in die Arbeitgebermarke mit einfließt und andererseits auch Ergebnis ist, spielt hierbei auch eine große Rolle. Heutzutage entsteht und ändert sich das Image schneller, da die Informationsverbreitung aufgrund der Internetnutzung schneller voran geht, als noch vor 10 Jahren. Zusätzlich spielen Medien wie TV und die Zeitung eine entscheidende Rolle und das gerade bei Menschen über 40 Jahre. Das Image, also sowohl Unternehmens-, als auch Arbeitgeberimage, der AOK BW stehen zumindest momentan in einem positiven Licht.

All diese Faktoren führen dazu, dass sich die AOK BW in den letzten Jahren eine stabile Marke aufgebaut hat. Hier ist sowohl die Unternehmens-, als auch die Arbeitgebermarke gemeint, denn beide stehen hier in einer engen Verbindung, zumindest profitiert die Arbeitgebermarke stark von der Unternehmensmarke.

Einem Unternehmen, das bereits eine solide Marke vorzuweisen hat, können nur noch wenige und kleine Ratschläge mit auf den Weg gegeben werden. Einerseits liegt die Mitarbeiterzufriedenheit in einem guten Bereich, aber andererseits kann diese trotzdem noch verbessert werden. Die möglichen Unterschiede sind zwar gering, aber durch Mittel wie Mitarbeiterumfragen per Intranet oder Einzelgespräche können auch noch die letzten Einzelheiten verbessert werden.



## **5.2 Die Stärken der DRV BW**

In welcher Position steht die DRV BW und kann sie der AOK BW das Wasser reichen oder bestehen hier Unterschiede? Auf die Stärken dieses Unternehmens wird im folgenden Unterkapitel näher eingegangen.

### **5.2.1 Einer der besten Arbeitgeber Deutschlands**

In dem bereits angesprochenen deutschlandweiten Arbeitgeber-Ranking der Focus SPEZIAL aus diesem Jahr, belegt die DRV im Branchen-Ranking „Versicherungen und Krankenkassen“ den 32. Platz, im Branchen-Ranking „Gesundheit und Soziales“ sogar den 21. Platz und im Gesamt-Ranking den 404. Platz.<sup>87</sup> Die DRV wird hier als gesamtes Unternehmen gesehen, es wird kein einzelner Bundes- oder Landesträger genannt. Dieses Ergebnis muss daher auf die einzelnen Träger herunter gebrochen werden. In den einzelnen Branchen-Rankings schneidet die DRV zwar nicht so gut ab, wie die AOK BW, aber sie gehört dennoch eindeutig zu den besten Arbeitgebern. Im Gesamt-Ranking belegt sie lediglich den 404. Platz, schafft es aber im Gegensatz zu anderen Unternehmen trotzdem auf die Liste der besten 806 Arbeitgeber Deutschlands.

### **5.2.2 Übernahmechancen und Verbeamtung**

Womit wirbt die DRV BW bzw. welche der vorhandenen Arbeitgeberereigenschaften werden deutlich kommuniziert? Die DRV BW kann, genauso wie das Land und einige andere Behörden im öffentlichen Sektor, mit der Einstellung im Beamtenverhältnis punkten. Diese Beamtenlaufbahn bietet einige Vorteile und wird trotz heftiger Kritik von vielen als das ausschlaggebende Kriterium für eine Bewerbung bei ausgerechnet diesem Unternehmen angesehen. Neben der Work-Life-Balance, die die DRV BW in gewisser Weise auch zu bieten hat, ist der sichere Arbeitsplatz ein gewünschtes Kriterium. Und genau diesen Wunsch kann die DRV BW erfüllen.

---

<sup>87</sup> Vgl. Focus Spezial, S. 148 u. 154.

Zusätzlich zur Bezahlung während der Ausbildung bzw. des Studiums<sup>88</sup>, werden momentan nahezu alle Azubis und Studenten in ein Arbeitsverhältnis übernommen. Je nach Abschlussnoten zwar evtl. in ein befristetes, aber im Generellen in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis auf Probe. Gerade in Zeiten, in denen viele Arbeitsverhältnisse nur auf Zeit angeboten werden ist dies ein gutes Merkmal. „Die Zahl befristeter Arbeitsverträge hat in den vergangenen zwei Jahrzehnten deutlich zugenommen. Rund 2,7 Millionen (8,9%) der insgesamt 30,7 Millionen abhängig Beschäftigten hatten nach Ergebnissen des Mikrozensus 2008 einen Vertrag auf Zeit.“<sup>89</sup> Die Zahl der unbefristeten Arbeitsverhältnisse ist seit dem Mikrozensus 2008 weiter gestiegen. Je nach Altersgruppe, Ausbildung und Geschlecht erreichen die Quoten sogar bis zu 40% bei Neueinstellungen.<sup>90</sup> Im Vergleich zu früheren Generationen, ist der Generation Y ein sicherer Arbeitsplatz dabei nahezu am wichtigsten.

### **5.2.3 Arbeitszeitmodelle und Einsatzmöglichkeiten**

Die DRV BW bietet neben guten Übernahmechancen und einer möglichen Verbeamtung auch verschiedene Teilzeitmodelle an. Gerade Müttern wird somit der Wiedereinstieg in den Beruf erleichtert. Ergänzt werden die verschiedenen Arbeitszeitmodelle durch ein Trainee-Programm, das eine gute Einarbeitung garantiert. Solche Bemühungen werden von der „berufundfamilie gGmbH“<sup>91</sup> gemessen und gegebenenfalls zertifiziert. Die DRV BW besitzt diese Zertifizierung seit 2012 und zeigt damit deutlich, das Familienbewusstsein in diesem Unternehmen großgeschrieben wird.

Da die DRV BW landesweit Regionalzentren und Beratungsstellen hat, bieten sich für die Mitarbeiter darüber hinaus zahlreiche wohnortnahe Einsatzmöglichkeiten. Dies zeigt sich schon während der Ausbildung. „Unsere Ausbildungszentren befinden sich in Karlsruhe und in Stuttgart-

---

<sup>88</sup> Vgl. DRV BW, Ausbildung.

<sup>89</sup> Destatis, befristete Arbeitsverträge.

<sup>90</sup> Vgl. Destatis, befristete Arbeitsverträge.

<sup>91</sup> Vgl. Beruf und Familie.

Freiburg. Fast immer kannst du aber auch während der Ausbildung zeitweise in einem unserer zahlreichen Regionalzentren arbeiten (in Aalen, Freiburg, Heilbronn, Mannheim, Ravensburg, Reutlingen, Schwäbisch-Hall, Ulm und Villingen-Schwenningen). Wir unterstützen dich dabei gerne.“<sup>92</sup>

### **5.2.4 Ist die DRV BW eine Marke?**

Trotz all der Arbeitgebereigenschaften, die die DRV BW zu bieten hat, kommuniziert sie diese nicht alle eindeutig und verpasst es somit, sich somit gut auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren. Gerade diese fehlende Positionierung macht sich im Personalbereich bemerkbar. Die DRV BW sollte einerseits eine klare Strategie formulieren und andererseits ihren Kommunikationsradius erweitern.

Eine klar formulierte Strategie ist der Schlüssel zu einer guten Arbeitgebermarke, denn die DRV BW kann nur klare und wahrheitsgemäße Versprechen geben, wenn sich das Unternehmen selbst im Klaren darüber ist, wo es steht. Um den eigenen Standpunkt zu kennen, müssen zuerst interne sowie externe Fehler entdeckt und Lösungsvorschläge formuliert werden.

Zusätzlich hat dieses Unternehmen ein angeschlagenes Image, das ihm voraus eilt und den Ruf somit schädigt. Allein mit dem Begriff Rente verbindet man heutzutage nichts Positives. Sei es das neue Rentenpaket, das stark kritisiert wird oder allgemein die sinkenden Renten, wenige Themen rund um die DRV bieten guten Gesprächsstoff. Aber gerade dieses angeschlagene Image ist ein Grund mehr für das Management der DRV BW, EB zu betreiben.

Mit diesem Thema hat sich die DRV BW bis dato aber noch nicht beschäftigt. Es liegen lediglich Unternehmungen im Bereich des

---

<sup>92</sup> DRV BW, Ausbildung.

Personalmarketings vor. Von Werbekampagnen, bis hin zu Zeitungsannoncen, stehen der DRV BW noch einige Kanäle offen.

## **6 Fazit**

### **6.1 Bedeutung von Employer Branding**

Die vorliegende Bachelorarbeit hat gezeigt, dass EB wichtig für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens ist und dass es von Groß-, sowie von Kleinunternehmen genutzt werden sollte. Egal welche Branche und egal ob es sich um die freie Wirtschaft oder den öffentlichen Sektor handelt, EB eröffnet neue Türen und ermöglicht sogar den Wandel der Unternehmenskultur. Eine präzise ausgearbeitete Strategie, die Arbeitgebermarkenstrategie, kann zur Entwicklung der momentan so wichtigen und benötigten Marke führen. Diese Entwicklung hin zu einem Unternehmen mit Markencharakter verbessert nicht nur das Recruiting, sondern auch die Mitarbeiterbindung, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und sie führt sogar zu geringeren Krankheitszeiten. Somit wird einerseits das Problem des Fach- und Führungskräftemangels angegangen und andererseits der Kern des Unternehmens gefestigt. Im besten Falle erfährt sogar das Image als Arbeitgeber eine positive Aufwertung.

### **6.2 Die Arbeitgeber- und Unternehmensmarke**

Neben der vielfältigen Wirkung der Arbeitgebermarke, wurde auch die Verbindung zur Unternehmensmarke dargestellt. Dem Profit, den die Arbeitgebermarke aus der Unternehmensmarke ziehen kann, sollte ein großes Gewicht im EB-Zyklus zugeschrieben werden. Gerade Unternehmen, die entweder bereits über eine starke Unternehmensmarke verfügen oder eine schlechte Arbeitgebermarke besitzen und diese umstrukturieren wollen, sollten den engen Zusammenhang der beiden Marken ausnutzen. Die AOK BW hat beim Aufbau ihrer Arbeitgebermarke deutlich von ihrer starken Unternehmensmarke profitiert und somit einen deutlichen Gewinn erfahren.

Anders sieht es bei einer unvorteilhaften Unternehmensmarke aus. Mit dieser hat die DRV BW zu kämpfen. In diesem Zusammenhang ist aber

auch zu sagen, dass das Unternehmen nicht selbst dafür verantwortlich ist. Gerade die durch die Medien herangewachsene Unternehmensmarke hängt stark von politischen und wirtschaftlichen Entscheidungen ab. Hier liegt es allein an der DRV BW, ihren Ruf und ihr Ansehen in eine bessere und positivere Richtung zu lenken.

### **6.3 Der Vergleich**

Der Vergleich der beiden Versicherungen AOK BW und DRV BW hat deutlich herausgestellt, ob und inwieweit sich zwei der größten Träger im öffentlichen Bereich mit EB beschäftigen. Die Ausarbeitung der Stärken verdeutlicht zusätzlich, an welcher Position sich diese beiden Unternehmen befinden.

Mit einem soliden Stand als Arbeitgeber weist die AOK BW eine gute Marke auf und demonstriert, wie sich ein Unternehmen innerhalb einiger Jahre sowohl auf dem Arbeitsmarkt als auch gegenüber seinen Konkurrenten deutlich positionieren kann. Als einer der Vorreiter im öffentlichen Sektor, zeigt die AOK BW einige Stärken wie geschickten Umgang mit Social Media, gezielten Einsatz in Schulen und deutliche Kommunikation der Vorteile als Arbeitgeber auf und verschafft sich somit Vorteile und eine nachhaltige Personalpolitik.

Die DRV BW steht der AOK BW zwar in einigen Punkten nach – steht aber nicht ganz ohne Stärken da. Gerade die guten Übernahmechancen und die Möglichkeit der Verbeamtung sprechen für die DRV BW als Arbeitgeber. Zwar spielt sie diese Stärken nicht vollkommen aus, hat aber im Vergleich zu anderen Unternehmen, die ganz ohne Stärken da stehen, einen Vorteil; nämlich die Tatsache, dass lediglich die richtige Kommunikation fehlt.

## 6.4 Verbesserungsvorschläge

Die AOK BW hat sich bereits sehr intensiv mit dem Thema EB befasst und konnte sich somit auf dem Arbeitsmarkt gegenüber anderen Konkurrenten positionieren. Trotzallerdem besitzt auch die AOK BW nicht die eine und perfekte Arbeitgebermarke, was sich an der Mitarbeiterzufriedenheit erkennen lässt, die bereits im Unterkapitel 5.1.2 angesprochen wurde. Eine bereits vorhandene und starke Marke noch weiter auszubauen bedarf mehr und besserer Ideen, als beim Aufbau einer neuen Marke. Verbesserungspotential liegt hier z.B. im Bereich der Kommunikation, also beim Marketing. Gerade die Techniker Krankenkasse (als beliebteste Krankenkasse Deutschlands) macht vor, wie wirkungsvoll und einprägsam ein einfacher Slogan sein kann.<sup>93</sup> An genau dieser Stelle könnte auch die AOK BW angreifen, um dem ganzen Unternehmen noch mehr Präsenz zu verleihen, sowohl für Kunden als auch für Bewerber und Mitarbeiter.

Die DRV BW steckt in diesem Bereich noch in den Kinderschuhen, hat aber eindeutig das Potential zu einer guten Arbeitgebermarke. Die vorhandenen Arbeitgebereigenschaften, die durchaus Gefallen finden, müssen nur deutlicher kommuniziert werden. Als Bewerber verbringt nicht jeder die Zeit damit, sich alle Informationen durchzulesen, deshalb müssen Fakten wie „Duales Studium“, die „exzellenten Übernahmechancen“ und die „Verbeamtung“ sofort ins Auge stechen, denn damit kann die DRV BW punkten. Zusätzlich sollte die Verwendung des Begriffs Rente in Verbindung mit dem Studiengang vermieden werden und stattdessen der Begriff „Sozialrecht“ benutzt werden. Dieser wirkt positiver und vermittelt zugleich, welche Fachrichtung sowohl die Ausbildung als auch der Bachelor-Studiengang haben.

Im Bereich der Kommunikation, vor allem beim Social Media ist auch noch Luft nach oben. Ein möglicher Kanal der Kommunikation wäre Youtube. Diese Video-Plattform könnte sowohl intern, als auch extern genutzt

---

<sup>93</sup> Vgl. Slogans.

werden. Man könnte damit Mitarbeiter über geplante Aktionen im Hause informieren und somit immer auf dem Laufenden halten. Zusätzlich bestünde die Möglichkeit die Ausbildungs- und Studienangebote, sowie den Arbeitsalltag sehr prägnant und mit wenig Aufwand gut darzustellen. Dieser Kanal ermöglicht es, mit wenig Aufwand und geringen Kosten, viele Menschen zu erreichen und vermittelt ein „cooler“ Image.

Neben Youtube könnte eine enge Zusammenarbeit mit XING erfolgen, um bestimmte Stellen, mit Engpass- und Schlüsselfunktion, mit qualifiziertem Personal zu besetzen.

Da die DRV BW mit einem schwierigen Image zu kämpfen hat, das sich auf die Unternehmensmarke und somit auch auf die Arbeitgebermarke auswirkt, sollte sie anfangen intern an der Unternehmenskultur zu arbeiten. Dies kann mithilfe von Mitarbeitergesprächen, Umfragen über die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und einem moderneren Leitbild geschehen. Wenn ein Unternehmen durch politische Entscheidungen und demographische Gegebenheiten in ein schlechtes Licht gerückt wird, muss es von innen heraus an sich arbeiten. Wenn die Mitarbeiter ein anderes Bild vermitteln, als den Außenstehenden im Kopf schwebt, kann dadurch eine Veränderung erreicht werden.



## **Literaturverzeichnis**

(alphabetisch sortiert)

### **Literatur**

**Beck, C. (Hrsg.):** Personalmarketing 2.0 – Vom Employer Branding zum Recruiting, Köln 2008.

**Bernauer D./Hesse G./Laick S./Schmitz B.:** Social Media im Personalmarketing, Köln 2011.

**Hopp H./Göbel A.:** Management in der öffentlichen Verwaltung, 4. Auflage, Stuttgart 2013.

**Jäger W./Lukasczyk (Hrsg.):** Talent Management – Strategien, Umsetzung, Perspektiven, Köln 2009.

**Scholz, C. (Hrsg.):** Vahlens Großes Personallexikon, 1. Auflage, 2010.

**Schwuchow K./Gutmann J. (Hrsg.):** 2012\_Trendbuch Personalentwicklung, Köln 2012.

**Trost, A. (Hrsg.):** Employer Branding – Arbeitgeber positionieren und präsentieren, 2. Auflage, Köln 2013.

### **Zeitschriften**

**Focus Spezial:** Die besten Arbeitgeber Deutschlands, Februar / März 2014.

### Internet

**AOK:** Lebe Balance;

<http://meine.aok.de/lebe-balance-10485.php> [06.04.2014] (zitiert als AOK, Lebe Balance).

**AOK:** Schulmeister;

<https://www.aok-schulmeister.de/Home/DieAktion> [28.03.2014] (zitiert als AOK, Schulmeister).

**AOK Baden-Württemberg:** Allgemeines;

<http://www.aok-business.de/baden-wuerttemberg/allgemein/servicenavigation/wir-ueber-uns/> [24.03.2014] (zitiert als AOK BW, Allgemeines).

**AOK Baden-Württemberg:** Ausbildung;

<https://www.aok.de/baden-wuerttemberg/karriere/ausbildung-aok-betriebswirt-211989.php> [26.03.2014] (zitiert als AOK BW, Ausbildung).

**AOK Baden-Württemberg:** Auszeichnungen;

<http://www.aok.de/baden-wuerttemberg/leistungen-service/ausgezeichnet-aok-ausgezeichnetes-unternehmen-218504.php> [03.04.2014] (zitiert als AOK BW, Auszeichnungen).

**AOK Baden-Württemberg:** Karriere;

<https://www.aok.de/baden-wuerttemberg/karriere/karriere-211639.php> [26.03.2014] (zitiert als AOK BW, Karriere).

**AOK Bundesverband:** Krankenkassenwahlrecht;

[http://www.aok-bv.de/lexikon/k/index\\_06474.html](http://www.aok-bv.de/lexikon/k/index_06474.html) [24.03.2014].

**AOK ON:** Work-Life-Balance;

<https://www.aok-on.de/baden-wuerttemberg/berufseinsteiger/stimmt-ihre-work-life-balance.html> [05.04.2014].

**Berlin Institut:** Definition Demografie;

<http://www.berlin-institut.org/online-handbuchdemografie/glossar.html> [22.02.2014].

**Beruf und Familie:** Wie familienbewusst ist ihr Unternehmen?;

<http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=15> [08.04.2014].

**bpb:** Demographischer Wandel und Erwerbsarbeit;

<http://www.bpb.de/apuz/26510/auswirkungen-des-demographischen-wandels-auf-arbeit-und-arbeitslosigkeit?p=1> [21.02.2014].

**Brand-Trust:** Die sieben Irrtümer des Employer Brandings;

<http://www.brand-trust.de/de/insights/artikel/2011/Employer-Branding-Studie-7-Irrtuemer.php> [23.02.2014].

**Deutsche Employer Branding Akademie:** Employer Branding Definition;

<http://www.employerbranding.org/employerbranding.php> [24.02.2014]  
(zitiert als DEBA, Definition).

**Deutsche Employer Branding Akademie:** Externes und Internes EB;

[http://www.employerbranding.org/downloads/multimedia/EB\\_Gesamtprozess\\_300dpi.jpg](http://www.employerbranding.org/downloads/multimedia/EB_Gesamtprozess_300dpi.jpg) [14.03.2014] (zitiert als DEBA, Extern und Intern).

**Deutsche Employer Branding Akademie:** Wirkungsbereiche des Employer Brandings;

[http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA\\_EB-Wirkungskreis.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_EB-Wirkungskreis.pdf) [14.02.2014] (zitiert als DEBA, Wirkungsbereiche).

**Destatis:** Befristete Arbeitsverträge;

[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/STATmagazin/Arbeitsmarkt/2010\\_03b/2010\\_03Beschaeftigung.html](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/STATmagazin/Arbeitsmarkt/2010_03b/2010_03Beschaeftigung.html) [10.04.2014] (zitiert als Destatis, befristete Arbeitsverträge).

**Destatis:** Bevölkerungszahl von 1950 bis 2060;

[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf?__blob=publicationFile) [21.02.2014] (zitiert als Destatis, Bevölkerung).

**DRV:** Riester Rente;

[http://www.deutsche-rentenversicherung.de/Allgemein/de/Navigation/1\\_Lebenslagen/04\\_Mitten\\_im\\_Leben/01\\_Rente\\_und\\_vorsorge/03\\_zusaetzlich\\_vorsorgen\\_chancen\\_nutzen/zusaetzlich\\_vorsorgen\\_node.html#doc233228bodyText2](http://www.deutsche-rentenversicherung.de/Allgemein/de/Navigation/1_Lebenslagen/04_Mitten_im_Leben/01_Rente_und_vorsorge/03_zusaetzlich_vorsorgen_chancen_nutzen/zusaetzlich_vorsorgen_node.html#doc233228bodyText2) [28.03.2014].

**DRV Baden-Württemberg:** Ausbildung;

[http://www.deutsche-rentenversicherung.de/BadenWuerttemberg/de/Navigation/6\\_Wir\\_ueber\\_uns/Karriere/Ausbildung\\_und\\_Studium/ausbildung\\_und\\_studium\\_index\\_node.html](http://www.deutsche-rentenversicherung.de/BadenWuerttemberg/de/Navigation/6_Wir_ueber_uns/Karriere/Ausbildung_und_Studium/ausbildung_und_studium_index_node.html) [26.03.2014] (zitiert als DRV BW, Ausbildung).

**DRV Baden-Württemberg:** Stellenangebote;

[http://www.deutsche-rentenversicherung.de/BadenWuerttemberg/de/Navigation/6\\_Wir\\_ueber\\_uns/Karriere/Jobs/jobs\\_node.html](http://www.deutsche-rentenversicherung.de/BadenWuerttemberg/de/Navigation/6_Wir_ueber_uns/Karriere/Jobs/jobs_node.html) [27.03.2014] (zitiert als DRV BW, Stellenangebote).

**DRV Berlin-Brandenburg:** B.A.-Studium;

<http://rente-ausbildungmitzukunft.de/bachelor-of-arts-studiengang.html>

[29.03.2014] (zitiert als DRV Berlin).

**Facebook:** AOK BW;

<https://www.facebook.com/AOK.BW?fref=ts> [01.04.2014] (zitiert als Facebook, AOK BW).

**Facebook:** Kluge Köpfe für die Rente;

<https://www.facebook.com/klugekoepfefuerdierente/info> [27.03.2014]  
(zitiert als Facebook, Kluge Köpfe für die Rente).

**FAZ:** Das Internet ist Medium Nummer eins bei jungen Menschen;

<http://blogs.faz.net/netzwirtschaft-blog/2010/09/14/das-internet-ist-medien-eins-bei-jugendlichen-1863/> [26.02.2014] (zitiert als FAZ, Internet).

**FAZ:** Wie Jugendliche Medien nutzen;

<http://blogs.faz.net/netzwirtschaft-blog/files/2010/09/JugendMedien.jpg>  
[24.02.2014] (zitiert als FAZ, Medien).

**Harvard Business Manager:** Was ist eine Arbeitgebermarke?;

<http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622645.html>  
[26.02.2014].

**Leo:** Übersetzung von Brand;

[http://dict.leo.org/ende/index\\_de.html#/search=brand&searchLoc=0&resultOrder=basic&multiwordShowSingle=on](http://dict.leo.org/ende/index_de.html#/search=brand&searchLoc=0&resultOrder=basic&multiwordShowSingle=on) [16.03.2014] (zitiert als Leo, Brand).

**Leo:** Übersetzung von Image;

[http://dict.leo.org/ende/index\\_de.html#/search=Image&searchLoc=0&resultOrder=basic&multiwordShowSingle=on](http://dict.leo.org/ende/index_de.html#/search=Image&searchLoc=0&resultOrder=basic&multiwordShowSingle=on) [26.02.2014] (zitiert als Leo, Image).

## Markenlexikon: Mitarbeiter als Markenbotschafter;

[http://www.markenlexikon.com/texte/asw\\_kilian\\_mitarbeiter-als-markenbotschafter\\_1-2\\_2012.pdf](http://www.markenlexikon.com/texte/asw_kilian_mitarbeiter-als-markenbotschafter_1-2_2012.pdf) [14.03.2014].

## Mediadesign: Employer Branding Zyklus;

[http://www.mediadesign.de/sites/default/files/Dateien/bildschirmfoto\\_2012-07-18\\_um\\_14.48.15.png](http://www.mediadesign.de/sites/default/files/Dateien/bildschirmfoto_2012-07-18_um_14.48.15.png) [27.02.2014].

## Mediadesign Hochschule: War for Talents;

<http://www.mediadesign.de/blog/war-talents-%E2%80%93%93C2%A0employer-branding-als-treiber-unternehmerischer-zukunftssicherung-am-beispiel-der> [08.03.2014].

## Personalmarketingblog: Branding ist nicht Marketing;

<http://www.personalmarketingblog.de/branding-ist-nicht-marketing>  
[13.02.2014].

## Queo Blog: Employer Branding fängt bei der Unternehmensmarke an;

<http://www.queo-blog.com/2012/06/employer-branding-faengt-bei-der-unternehmensmarke-an/> [26.02.2014].

**Slogans:** Techniker Krankenkasse Slogan;

[http://www.slogans.de/slogans.php?BSelect\[\]=684](http://www.slogans.de/slogans.php?BSelect[]=684) [18.04.2014].

**Springer:** Engpass- und Schlüsselfunktion;

[http://reader.qa.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-39410-2\\_4?nojs=true](http://reader.qa.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-39410-2_4?nojs=true) [22.02.2014].

**Trendence:** Die Gewinner der letzten Jahre;

<http://www.trendence.com/unternehmen/awards/gewinner-2009-2013.html>

[28.03.2014] (zitiert als Trendence, Gewinner).

**Trendence:** Young Professionals Barometer 2013 – Top 100 Arbeitgeber;

[http://www.trendence.com/fileadmin/trendence/content/Unternehmen/Rankings/2013\\_trendence\\_Young\\_Professionals\\_Rankings.pdf](http://www.trendence.com/fileadmin/trendence/content/Unternehmen/Rankings/2013_trendence_Young_Professionals_Rankings.pdf) [27.02.2014]

(zitiert als Trendence, Young Professionals).

**Twitter:** AOK BW;

[https://twitter.com/aok\\_bw](https://twitter.com/aok_bw) [01.04.2014] (zitiert als Twitter, AOK BW).

**Twitter:** DRV BW;

[https://twitter.com/DRV\\_BW](https://twitter.com/DRV_BW) [10.04.2014] (zitiert als Twitter, DRV BW).

**Universität Hohenheim:** Internationales Employer Branding;

<https://unternehmensfuehrung.uni-hohenheim.de/83794> [12.03.2014].

**Vianova:** Nutzerzahlen von XING und Facebook im Vergleich;

<http://www.vianova-company.de/wp-content/uploads/2010/04/Nutzerzahlen-Xing-und-Facebook-im-Vergleich.jpg> [24.02.2014].

**Wikipedia:** Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg;

[http://de.wikipedia.org/wiki/Deutsche\\_Rentenversicherung\\_Baden-W%C3%BCrtemberg](http://de.wikipedia.org/wiki/Deutsche_Rentenversicherung_Baden-W%C3%BCrtemberg) [24.03.2014] (zitiert als Wikipedia, Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg).

**Wikipedia:** Image;

<http://de.wikipedia.org/wiki/Image> [26.02.2014] (zitiert als Wikipedia, Image).

**Wikipedia:** Social Media;

[http://de.wikipedia.org/wiki/Social\\_Media#Definition](http://de.wikipedia.org/wiki/Social_Media#Definition) [28.02.2014] (zitiert als Wikipedia, Social Media).

**Wikipedia:** Video-on-demand;

[http://de.wikipedia.org/wiki/Video\\_on\\_Demand](http://de.wikipedia.org/wiki/Video_on_Demand) [02.04.2014] (zitiert als Wikipedia, Video on demand).

**Wirtschaftslexikon:** Definition Benchmarking;

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/benchmarking.html> [15.03.2014] (zitiert als Wirtschaftslexikon, Benchmarking).

**Wirtschaftslexikon:** Definition Marke;

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/marke.html> [25.02.2014] (zitiert als Wirtschaftslexikon, Marke).

**Youtube:** AOK BW;

[https://www.youtube.com/user/AOKBW/videos?shelf\\_id=1&view=0&sort=d](https://www.youtube.com/user/AOKBW/videos?shelf_id=1&view=0&sort=d) [01.04.2014].

**XING AG:** Geschäftsbericht 2013;

[https://corporate.xing.com/fileadmin/IR/XING\\_AG\\_ergebnisse\\_FY\\_2013.pdf](https://corporate.xing.com/fileadmin/IR/XING_AG_ergebnisse_FY_2013.pdf) [15.04.2014].



## Eidesstattliche Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.“

\_\_\_\_\_  
Datum, Ort

\_\_\_\_\_  
Unterschrift